



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO EN EL PROCESO
LOGÍSTICO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS
AUTOMOTRIZ DE LA EMPRESA VISISERVICE C.A.**

Autor: Luis Coronel

Tutora: Ing. Gina De Marco

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 87123



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO EN EL PROCESO
LOGÍSTICO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS
AUTOMOTRIZ DE LA EMPRESA VISISERVICE C.A.
UBICADA EN LOS GUAYOS - ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de grado presentado para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Luis Coronel

C.I: 27.014.063

Tutora: Ing. Gina De Marco

C.I: 9.090.618

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 87123



FI-I-001-2021-ICR (TG)

Valencia, 30 de julio de 2021

Ciudadano:
CORONEL LUIS.
C.I 27.014.063
Presente-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 05-2021 de fecha 28-05-2021 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado *PLAN ESTRATÉGICO APLICADO EN EL PROCESO LOGÍSTICO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRIZ DE LA EMPRESA VISISERVICE C.A.* presentado por usted (es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación de la Ing. Gina de Marco C.I: 7.090.618 como Tutora Académica que lo asesorara en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,


Dr. Francisco Gelanzé Sevilla
Decano



c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
 COORDINACION DE PASANTIAS Y TRABAJO DE GRADO
 FACULTAD DE INGENIERIA

ACTA DE APROBACION DEL INFORME DE PASANTIA O
 TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ingenieria para la evaluación del Informe Final de Pasantia o Trabajo de Grado titulado:

"Plan Estratégico aplicados en el Proceso Logístico para la Distribución de Repuestos Automotriz de la Empresa Visiservile, C.A"

Realizado por el (la) Br. Luis Coronel
 C.I. N° 27.014.063, cursante de la carrera de Ingeniería Industrial hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la CALIFICACION DEFINITIVA DE Diecinueve (19) PUNTOS

El Jurado

Dfauk
 Tutor académico (coordinador)
 Nombre: Gina De Franco
 C.I. 7090618

Francisco
 Jurado (1)
 Nombre: Francisco Salazar
 C.I. V-15087098

Juan Coronil
 Jurado (2)
 Nombre: JUAN Coronil
 C.I. V-27064048

Fecha: 06/09/2021

PARA SER LLENADO POR LA COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

<p>He recibido Original del Acta de Aprobación para ser colocada en la solvencia Académica</p> <p>Nombre del Graduando: _____</p> <p>C. I. _____</p> <p>Fecha: _____</p>	<p><u>Affuefate</u> Coordinación de Pasantía y Trabajo de Grado</p> <p>SEMESTRE: <u>2021-10A</u></p>
--	---



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA
DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Gina De Marco, portadora de la cédula de identidad N° 9.090.618, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por el ciudadano, Coronel Luis, portador de la cédula de identidad N.º 27.014.063 respectivamente, titulado, **PLAN ESTRATÉGICO APLICADO EN EL PROCESO LOGÍSTICO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRIZ DE LA EMPRESA VISISERVICE C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 5 días del mes de Agosto del año dos mil veinte uno

Ing. Gina De Marco

C.I.: 9.090.618

AGRADECIMIENTO

- Primeramente quiero agradecer a Dios y a la Virgen, por mi salud, por mis capacidades y por darme la oportuna de permitirme formarme como persona y como profesional.
- Quiero agradecer a la Universidad José Antonio Páez, por abrirme sus puertas y permitirme forma parte de su casa de estudio.
- Quiero agradecer a cada uno de los docentes que formaron parte de mi proceso de aprendizaje, ya que gracias a ellos pude obtener todos los conocimientos necesarios para mi formación profesional.
- Quiero agradecerle a mi familia, por ser mi bastón, mi guía y mi apoyo más importante a lo largo de todo mi proceso universitario.
- Quiero agradecerle a mi tutora académica, Ing. Gina De Marco por su apoyo, consejos y conocimiento impartidos.
- Quiero agradecerle a la empresa Visiservice C.A, por abrirme las puertas de sus instalaciones y brindarme todo el apoyo y atención posible a lo largo del desarrollo de mi trabajo de investigación.
- Finalmente quiero agradecer a todos mis compañeros y amistades por haber formado parte de mi carrera universitaria.

DEDICATORIA

- El presente trabajo de investigación va dedicado primeramente a Dios Todo Poderoso y a la Virgen María, por ser mis guías a lo largo de mi carrera universitaria.
- Quiero dedicarle este proyecto de investigación a Luis Alfredo Coronel Aponte y José Miguel Ávila Coronel que hoy descansan en el sueño eterno, pero que en este plano terrenal fueron, son y serán parte importante de mi vida gracias a todo lo bonito y positivo que le agregaron a la misma.
- Quiero dedicar mi trabajo de grado a mis padres José Luis Coronel Quintero y a Norbis Gamboa, por darme la oportunidad de vivir, de crecer, por todo su amor, su cariño y su bendición.
- Quiero dedicar el presente trabajo a mi abuela Rafaela Teresa Quintero De Coronel, por ser más que mi abuela una madre, por cuidarme, protegerme, guiarme y darme todo su amor y cariño.
- Quiero hacerle una dedicación especial a mis dos tías (Cushitas) Karina Teresa Coronel Quintero y Adriana Teresa Coronel Quintero, por ser mi apoyo, mis guías, mis compañeras, por cuidarme y amarme como su hijo, por brindarme la oportunidad de estudiar, de crecer y de superarme cada día.
- Quiero dedicar este trabajo de investigación a mi hermana María De Los Ángeles Coronel Gamboa, por ser más que mi hermana mi amiga, por todo su amor y cariño, por siempre estar ahí para mí.
- Quiero dedicar el presente trabajo de grado a mi novia y compañera Lilibeth Teresa De Jesús Burgos Barreto, por ser mi compañera, por cuidarme, por brindarme siempre todo su amor y su apoyo, por estar siempre en las altas y bajas.
- Finalmente quiero dedicar mi trabajo de grado a la Familia Granados Coronel, por toda su ayuda, cariño y apoyo a lo largo de todo mi proceso universitario.

INDICE

CONTENIDO	PP
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIAS	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO

I	EL PROBLEMA	
	1.1 Planteamiento del Problema.....	4
	1.2 Formulación del Problema.....	11
	1.3 Objetivos de la Investigación.....	11
	1.3.1 Objetivo General.....	11
	1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
	1.4 Justificación.....	12
	1.5 Alcance.....	13
II	MARCO TEÓRICO	
	2.1 Antecedentes.....	14
	2.2 Bases Teóricas.....	19
	2.2.1 Teorías asociadas al desarrollo de este trabajo investigativo...20	
	2.2.1.1 Teoría de la Administración Científica.....	20
	2.2.1.2 Teoría Clásica de la Administración.....	22
	2.2.1.3 Teoría del Desarrollo Organizacional.....	25
	2.2.1.4 Teoría de la Ventaja Competitiva.....	27
	2.2.1.5 Outsourcing.....	30
	2.2.1.6 Planeación y Control de la Producción.....	32
	2.2.1.7 Planeación Estratégica.....	36
	2.2.1.8 Gestión Logística.....	40
	2.2.1.9 Matriz FODA.....	43
	2.2.1.10 Diagrama de Procesos.....	45
	2.2.1.11 Nivel de Servicio.....	47
	2.2.1.12 Indicadores de gestión KPI's.....	47

2.3 Bases Legales.....	48
2.4 Definición de Términos Básicos.....	52
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de Investigación.....	55
3.2 Diseño de la Investigación.....	56
3.3 Nivel de la Investigación.....	56
3.4 Población y Muestra.....	57
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
3.5.1 Técnicas de Recolección de Datos.....	58
3.5.2 Instrumento de Recolección de Datos.....	59
3.6 Técnica de Análisis de Resultados.....	61
3.7 Fases Metodológicas.....	62
IV RESULTADOS	
4.1 FASE I: Diagnostico de la situación actual en la logística de distribución de repuestos automotrices de la empresa Visiservice C.A.....	65
4.1.1 Información de la empresa.....	65
4.1.2 Estructura organizacional.....	66
4.1.3 Infraestructura física.....	68
4.1.3.1 Distribución de la empresa.....	73
4.1.4 Procesos desarrollados en el área logística.....	75
4.1.5 Proceso de recepción.....	76
4.1.5.1 Debilidades encontradas en el proceso de recepción de mercancía.....	76
4.1.6 Proceso de almacenamiento.....	76
4.1.6.1 Debilidades encontradas en el proceso de almacenamiento.....	76
4.1.7 Proceso de distribución.....	77
4.1.7.1 Debilidades encontradas en el proceso de distribución.....	77
4.1.8 Entrevistas Semi- Estructuradas.....	78

4.2 FASE II: Análisis de las debilidades encontradas en la distribución de repuestos automotrices en la empresa Visiservice C.A....	93
4.2.1 Análisis de las debilidades encontradas a partir de los procesos logísticos que son llevados acabo en la empresa Visiservice C.A.....	93
4.2.1.1 Procesos desarrollados en el área logística.....	93
4.2.1.1.1 Proceso de recepción.....	94
4.2.1.1.1.2 Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de recepción de mercancía.....	95
4.2.1.1.2 Proceso de almacenamiento.....	97
4.2.1.1.2.1 Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de almacenamiento.....	98
4.2.1.1.3 Proceso de distribución.....	99
4.2.1.1.3.1 Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de distribución.....	100
4.2.1.2 Análisis de las debilidades encontradas a partir de la aplicación de una matriz FODA.....	102
4.2.1.2.1 Estrategias generadas por la matriz FODA.....	103
4.2.1.3 Análisis de las debilidades encontradas a partir de una tormenta de ideas.....	104
4.2.1.4 Agrupación de estrategias que permitan generar posibles propuestas.....	106
4.3 FASE III: Diseñar una planificación estratégica logística en la distribución de repuestos automotrices para la empresa Visiservice C.A.....	107
4.3.1 Propuesta I: Adquirir un tanque para almacenar combustible (Gasoil).....	107
4.3.1.1 Requisitos para la instalación del tanque de combustible...	107
4.3.1.2 Espacio físico disponible para la instalación del tanque de combustible.....	110

4.3.1.3 Tanque de combustible.....	111
4.3.2 Propuesta II: Suministrar un servicio de transporte para garantizar la movilización del personal.....	113
4.3.3 Propuesta III: Modificar las restricciones para la distribución de la mercancía.....	115
4.3.3.1 Restricciones para la distribución de mercancía.....	116
4.3.3.2 Modificaciones en las restricciones para la distribución de mercancía.....	118
4.3.3.2.1 Criterio para realizar la modificación en las restricciones de distribución de mercancía.....	119
4.3.4 Propuesta IV: Establecer indicadores de gestión que permitan llevar un seguimiento del proceso logístico de distribución.....	123
4.4 FASE IV: Estudio de la factibilidad desde la perspectiva económica, ambiental, social, operativa y técnica de la implementación de un plan estratégico aplicado en el proceso logístico para la distribución de repuestos automotrices de la referida empresa.....	126
4.4.1 Factibilidad económica.....	126
4.4.2 Factibilidad ambiental.....	129
4.4.3 Factibilidad social.....	130
4.4.4 Factibilidad operativa.....	131
4.4.5 Factibilidad técnica.....	132
CONCLUSIONES.....	133
RECOMENDACIONES.....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	138
ANEXOS.....	144
Anexo A.....	146
Anexo B.....	149

INDICE DE CUADRO
CONTENIDO

CUADRO	Pp
1	Guion de entrevista semi – estructurada..... 59
2	Organigrama de la empresa..... 68
3	Layout (Actual) de la empresa Visiservice C.A..... 73
4	Debilidades encontradas en el proceso de recepción..... 76
5	Debilidades encontradas en el proceso de almacenamiento.....77
6	Debilidades encontradas en el proceso de distribución.....77
7	Etapas del proceso de recepción (Actual)..... 94
8	Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de recepción..... 96
9	Etapas del proceso de almacenamiento (Actual)..... 97
10	Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de
11	almacenamiento..... 98
12	Etapas del proceso de distribución (Actual)..... 99
13	Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de
14	distribución 101
15	Matriz FODA aplicada en la empresa Visiservice C.A.....102
16	Estrategias generadas a partir de la matriz FODA.....103
17	Análisis de las debilidades encontradas a partir de la tormenta de ideas.....104
18	Especificaciones técnicas para un tanque de combustible...105
19	Horarios laborales según turnos laborales.....113
20	Horarios laborales según turnos laborales (Modificado)....114
21	Restricciones para la distribución de mercancía (Actual)...116

22	Restricciones para la distribución de mercancía (Propuesta III).....	118
23	Resumen del costo de la propuesta de mejora.....	127
24	Ficha de evaluación de la factibilidad ambiental.....	129
25	Ficha de evaluación de la factibilidad operacional.....	131
26	Ficha de evaluación de la factibilidad técnica.....	132

INDICE DE FIGURA
CONTENIDO

FIGURA		Pp
1	Envíos Realizados para la ruta (Oriente Medio) - Año 2019.....	7
2	Envíos Realizados para la ruta (Oriente Medio) - Año 2020.....	8
3	Retrasos Acumulados en la Entrega de Mercancía para la ruta (Andina) - Año 2019.....	9
4	Retrasos Acumulados en la Entrega de Mercancía para la ruta (Andina) - Año 2020.....	10
5	Principios de la Administración Científica.....	22
6	Funciones de la Teoría de la Administración Clásica.....	25
7	Proceso Logístico Aplicado en la Organización.....	42
8	Elaboración de Matriz FODA.....	44
9	Diagrama de Procesos.....	46
10	Ubicación geográfica de la empresa Visiservice C.A.....	68
11	Ubicación geográfica de la empresa Visiservice C.A.....	69
12	Área de almacenamiento.....	69
13	Área de almacenamiento.....	79
14	Área de almacenamiento.....	79
15	Área de oficinas.....	71
16	Unidades de transporte utilizadas para la distribución de la mercancía.....	71
17	Área de carga y descarga de mercancía.....	72
18	Instalaciones externas.....	72
19	Diagrama de flujo del proceso logístico.....	75
20	Diagrama de flujo del proceso logístico.....	93
21	Diagrama de flujo del proceso de recepción.....	95

22	Diagrama de flujo del proceso de almacenamiento.....	97
23	Diagrama de flujo del proceso de distribución.....	100
24	Señalización para un tanque de combustible.....	109
25	Rombo de seguridad.....	110
26	Área disponible para instalación del tanque de Combustible.....	110
27	Tanque de combustible.....	112
28	Tanque de combustible.....	112
29	Tiempo de espera por cumplimiento de restricciones para distribuir mercancía (Actual).....	117
30	Efectividad en la distribución y entrega de la mercancía (Actual).....	117
31	Tiempo de espera por cumplimiento de restricciones para distribuir mercancía (Propuesta III).....	121
32	Efectividad en la distribución y entrega de la mercancía (Propuesta III).....	122



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO EN EL PROCESO LOGÍSTICO PARA LA
DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRIZ DE LA EMPRESA
VISISERVICE C.A. UBICADA EN LOS GUAYOS -ESTADO CARABOBO**

Autor: Coronel Luis

Tutora: Gina De Marco

Fecha: Abril, 2021

RESUMEN

La presente investigación se desarrollo en la empresa Visiservice C.A, la cual es una empresa del sector transporte terrestre de carga. En la actualidad, se presento la necesidad de realizar un estudio de investigación que permitiera proponer un plan estratégico aplicado en la logística para la distribución de repuestos automotrices, de este modo se llevo a cabo un diagnóstico de la situación actual, análisis de las causas que originan el problema para así proponer un plan estratégico que permita mejorar desde la logística la distribución de la mercancía así como un optimo funcionamiento del servicio prestado, permitiendo a la empresa Visiservice C.A consolidarse como una de las empresas del sector transporte de carga terrestre mas confiables, eficientes y seguras del país. La presente investigación es de tipo proyecto factible, el diseño de la investigación es de campo con un nivel descriptivo y con metodología cuantitativa. Para la fase final se obtuvieron como resultado una serie de estrategias presentadas a modo de propuestas que permitirán solucionar la problemática que presenta la empresa objeto de estudio, aunado a ello se realizo un estudio de la factibilidad bajo una serie de aspectos lo cual permitió determinar que el proyecto es factible.

Descriptor: Mejoras, Eficiencia, Distribución, Logística, Mercancía, Camión

Línea de Investigación: Ciencias Cognitivas y aplicada

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de la máxima eficiencia en la movilidad de las personas y mercancías constituye uno de los mayores empeños que ha tenido desde siempre el ser humano. No en vano las dos grandes cuestiones a resolver la ecuación económica son la producción y la distribución, siendo esta última solo solucionable a partir de la disponibilidad de un sistema de transporte acorde con la relación de oferta y demanda de la producción. Este factor económico, unido a otros estimulantes políticos, sociales o culturales, ha sido determinante en los cambios y transformaciones que ha experimentado el transporte como sistema organizado para facilitar intercambios y movilidad.

La Revolución Industrial, supuso uno de los momentos claves en la modernización mas intensa que ha habido en los sistemas de transporte. Sin ningún tipo de dudas, existe un antes y un después de la aparición del ferrocarril y de todo el proceso de la revolución de los transportes, surgida a finales del siglo XVIII, que culmino a lo largo del siglo XX y estas aun prosiguen, con la conquista de todos los espacios posibles para transporte tales como: terrestres, marítimos y aéreo. Bien es cierto que anteriores jalones resultaron imprescindibles para los logros contemporáneos, como la invención de la rueda, la implantación del sistema viario romano, la telegrafía óptica o el correo.

En consecuencia, con el avance de la tecnología y la globalización el transporte terrestre de carga ha sufrido una serie de transformaciones que le han permitido adaptarse y ser uno de los medios de transporte más eficientes del mercado. Siendo esto traducido en un aumento de las empresas que se dedican a transportar mercancías vía terrestre de un punto a otro.

En Venezuela, el sector transporte de carga terrestre es uno de los medios mas usados por la población, empresas y el comercio en general. Ya que el mismo cuenta con la característica que permite trasladar mercancía de un punto a otro sin la

necesidad de un transbordo. En la actualidad este es un sector que se encuentra bajo una serie de dificultades, que con el pasar de los días se le ha hecho cada vez mas difícil prestar sus servicios y cumplir con los requisitos exigidos por los clientes, lo que ha su vez a generado el cese de operaciones o bajas en la eficiencia de las empresas que aun se encuentran prestando este servicio. Son muchos los generadores que están afectando al transporte terrestre de carga en Venezuela, sin embargo, los mas llamativos son la seguridad vial, suministro de combustible, altos costos en el mantenimiento de las unidades así como una economía que se encuentra en su peor situación histórica.

Aunado a esto, se le debe sumar la presencia de una pandemia denominada covid-19 que se ha convertido en la dificultad más relevante y de mayor impacto en el sector comercial, empresarial y en lo que respecta al transporte de carga terrestre en el último año. Las empresas venezolanas dedicadas a transportar mercancías vías terrestres se han visto en la necesidad de buscar nuevas estrategias para poder seguir brindado sus servicios y poder sobrevivir ante esta difícil situación. Por otro lado, se puede ver a otro grupo de empresas que sencillamente han tenido que cesar sus operaciones ya que la situación económica por la que están atravesando es sumamente fuerte y difícil de resolver.

Una vez dicho esto, la presente investigación será desarrollada de la siguiente forma:

Capítulo I, titulado “El Problema”, describe todo lo referente a la problemática de la investigación, se detalla el planteamiento del problema y se definen los objetivos generales y específicos, además, se justifica la realización de la investigación y se define el alcance de la misma.

Capítulo II, titulado “Marco teórico”, este contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y posteriormente la definición de términos básicos del presente trabajo de grado.

Capítulo III, titulado “Marco Metodológico”, este hace referencia a la metodología utilizada en la investigación, destacando el tipo, nivel y diseño de la

investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos del estudio así como técnicas para el análisis de los datos obtenido por medio del instrumento de recolección de datos.

Capítulo IV, titulado “Resultados”, en el presente capítulo se encuentra los resultados obtenidos durante el desarrollo de este trabajo de investigación. Estos resultados han sido adquiridos por medio de procesos previos de diagnósticos y análisis, lo cual permitieron diseñar estrategias presentadas como propuestas para hallar soluciones a la problemática que presenta la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel internacional, el sector industrial en general; y en particular, el sector automotriz, ha experimentado un proceso de evolución profundo y acelerado, el cual ha impactado de manera importante en la economía mundial, y en especial, en los países en vías de desarrollo. Desde la perspectiva de la producción global, se observa como resultado la fragmentación de la producción, que origina automáticamente un proceso intenso de tercerización (outsourcing) de la producción, intensificando la conformación de redes empresariales integradas por medio de cadenas logísticas de suministro. Así mismo, como resultado de la globalización en las cadenas de abastecimiento, el transporte terrestre de carga ha asumido una nueva dimensión e importancia.

Debido al crecimiento de la economía de las últimas dos décadas, los movimientos de bienes se han incrementado sustancialmente en todos los segmentos lo que ha dado paso a la expansión del transporte terrestre de carga. No obstante, este crecimiento ha obedecido a varios factores, donde destaca la expansión de la tercerización (outsourcing), que según Sacristán (1999) lo describe como “un convenio de colaboración entre los diferentes tipos de empresas en las que una de ellas es especialista en su área de trabajo y hace una contribución significativa a la otra, proporcionando los recursos físicos y/o humanos durante un período determinado con el fin de alcanzar un objetivo determinado.” (p. 123)

Por otra parte, Espino y Padrón (2006) expresan que el outsourcing “Es una herramienta de gestión a través del cual una organización puede optar por centralizarse en su actividad productiva y en conjunto con la contratación de un proveedor de servicio, que en el caso del transporte de carga terrestre tiene como

objetivo almacenar y distribuir los productos de las empresas, el mismo permite ser competitivo y eficiente en la distribución de los mismos.”(p.102)

Además, Everett y Ebert (1991) expresa que a lo largo del tiempo se ha ido desarrollando un modelo de producción caracterizado por la presencia de cadenas de abastecimiento, la dispersión de los puntos de producción y de consumo, la existencia de una fuerte competencia y la reducción de los inventarios. Estas tendencias han significado una enorme presión sobre los sistemas de transporte terrestre de carga, que deben satisfacer los requerimientos de flujos de mercancías cada vez más voluminosos en el marco de la prestación de servicios cada vez más exigentes en materia de tiempo, confiabilidad y trazabilidad. De allí, la importancia de estas empresas que experimentan un importante crecimiento a finales del año 1953. Desde entonces, la industria del transporte de cargas por carreteras ha estado desarrollándose enormemente a nivel mundial, y actualmente este sector sigue creciendo a un ritmo acelerado.

Con la creación de nuevas empresas de transporte y la variedad de servicios que ofrecen, ya que paralelamente, aparecen nuevas necesidades de los clientes. Aun cuando, en Venezuela la contratación de este tipo de empresas es muy viable, ya que existe un mercado bastante amplio que presta dicho servicio y facilita la comercialización del producto a distribuir; las mismas abarca un 48% del transporte terrestre a nivel nacional, con el transcurrir del tiempo han superado una serie de obstáculos (políticos, sociales y económicos) los cuales han afectado el desarrollo de la prestación del mismo generando pérdidas para estas.

Según estudios realizados por CEPAL (Comisión Económica para América latina y el Caribe), la gran mayoría de las empresas de transporte terrestre de carga en Venezuela han registrado importantes caídas de sus ingresos y presentan dificultades para mantener sus actividades, ya que tienen serios problemas para cumplir con sus obligaciones salariales y financieras, y dificultades para acceder a financiamiento para capital de trabajo.

Anteriormente, el transporte terrestre de carga en Venezuela tenía un auge importante y positivo ya que este contaba con una de las mejores redes de sistemas viales de América latina pero hoy en día todo el panorama ha cambiado, convirtiendo al transporte de carga en una bomba de tiempo debido a la situación por la que atraviesa actualmente; calles en mal estado, demarcaciones inexistentes, señalización deplorable, falta de combustible, inseguridad en las vías, fallas humanas, situación económica, falta de repuestos y de mantenimiento son los problemas más frecuentes del transporte de carga en el país.

Al respecto, en lo relacionado a la pandemia Covid-19, el gobierno ha impuesto restricciones de viajes, cuarentenas, confinamientos, aislamiento social, cancelación de eventos, y cierre de establecimientos. En este sentido, para el sector de transporte terrestre de carga, la situación es compleja al igual que en el rubro comercio, donde ya se están perdiendo las ventas. De hecho, en algunas cadenas, como la automotriz, ya comenzaron los problemas para producir por falta de algunos insumos que no han podido ser adquiridos.

En la empresa Visiservice C.A. se presentan dificultades para mantener sus actividades, ya que existen factores internos como restricciones de distribución diseñadas erróneamente, falta de control y monitoreo en la distribución de la mercancía y problemas con los horarios laborales, por otra parte se encuentran factores externos como la falta de combustible a nivel nacional, alto nivel de inseguridad en el sistema vial, restricciones aplicadas por el ejecutivo nacional que impiden la correcta distribución de la mercancía y la difícil situación económica por la que atraviesa el país; son algunos de los factores tanto internos como externos que no permiten cumplir con los compromisos previos obtenidos, teniendo retardos en las entregas de las mercancías, lo que ha significado un problema de mucha importancia para la empresa ya que el mismo a traído como consecuencia un déficit en la cartera de clientes, disminución en los envíos e ingresos, mercancías almacenadas durante largos periodos de tiempo, así como un incremento en la desconfianza de los clientes hacia la empresa y sobre todo una caída en el nivel de calidad en la prestación del

servicio. Todo esto se ha convertido en una problemática que debe ser solucionada, ya que de seguir presentándose dicha situación la rentabilidad y oportunidad de crecimiento organizacional se verán amenazadas abriendo la puerta a un cese de operaciones dada la problemática presentada.

Esto ha generado una deficiencia en lo que se refiere a la entrega de mercancía, ya que la cartera de clientes en vista de los retardos observados al momento de adquirir sus productos los mismos han decidido buscar otras organizaciones que presten el mismo servicio de distribución, pero con un nivel de eficiencia mucho mayor. A continuación, se presentarán algunos datos de gran importancia para poder observar la magnitud de la problemática mencionada:

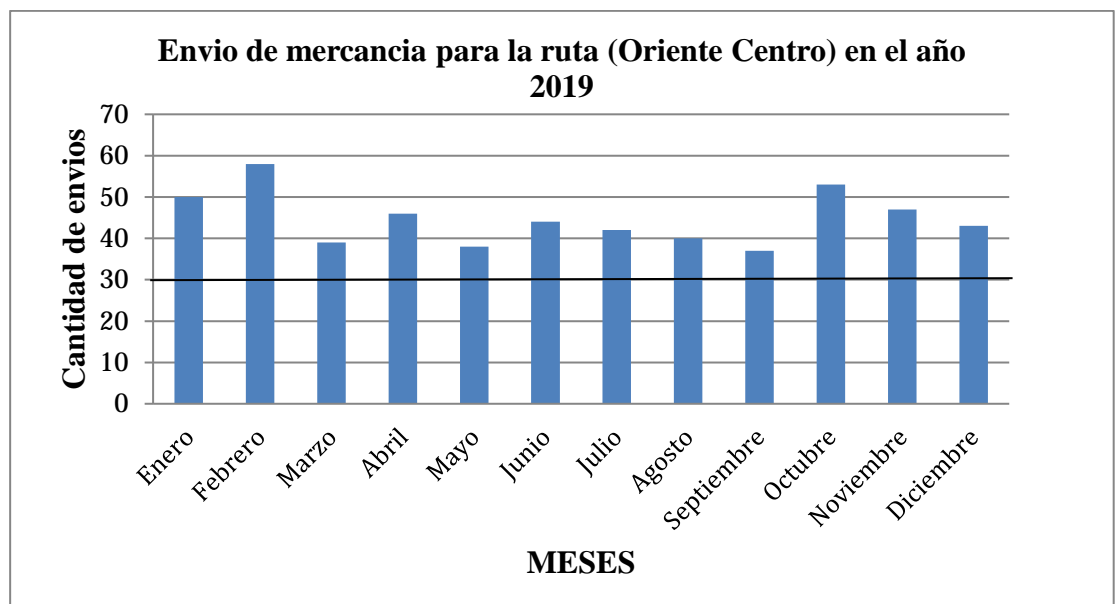


Figura 1: Envíos realizados para la ruta Oriente Centro (Año 2019)

Fuente: Empresa Visiservice C.A

En la figura 1, se pueden ver los resultados relacionados al total de envíos de mercancía para la ruta (Oriente Centro) en el año 2019, dicha ruta de distribución esta compuesta por las siguientes zonas: cantaura, tucupita, paraguan, maturin, punta de

mata, anaco, tucupido y zaraza. En la misma se pueden apreciar números bastantes positivos. Dicha ruta es considerada de las más importantes para la empresa, ya que posee una alta cantidad de solicitudes para la distribución de mercancía hacia la misma. En la grafica mostrada anteriormente se deja en evidencia que para el año 2019, los 12 meses sobrepasaron el mínimo de envíos (30 envíos como mínimo) lo que significo que fue un año en donde los objetivos trazados por la empresa en estudio fueron alcanzados.

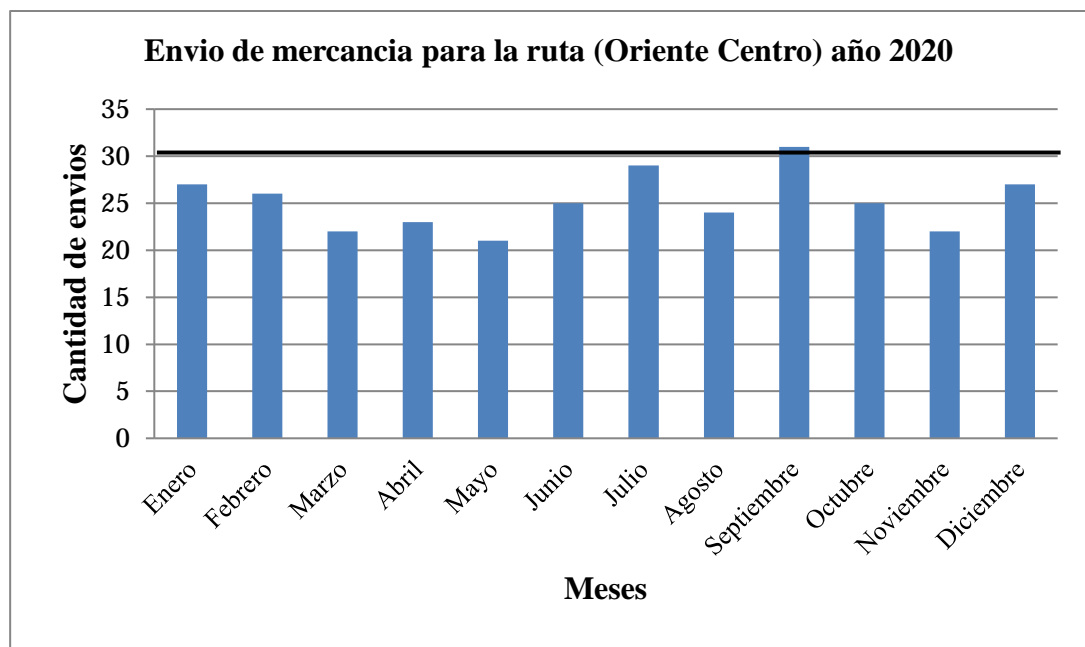


Figura 2: Envíos realizados para la ruta Oriente Centro (Año 2020)

Fuente: Empresa Visiservice C.A

En la figura 2, se puede observar que ya para el año 2020 la situación fue muy distinta al año anterior. Se observa que debido a la problemática por la que está atravesando la empresa, se muestra un déficit bastante significativo en relación a los envíos de mercancías en la ruta (Oriente Centro) siendo esta una de las rutas mas concurridas y la cual ha sido caracterizada por aportar buenos ingresos para la empresa en estudio. Los resultados expresados en la figura demuestran que durante el año 2020 no se pudo alcanzar el mínimo de envíos por mes establecido por la

empresa (30 envíos mínimo), esta baja en los envíos de mercancía es sin duda alguna un problema que coloca a la empresa Visiservice C.A, en una posición bastante comprometedora.

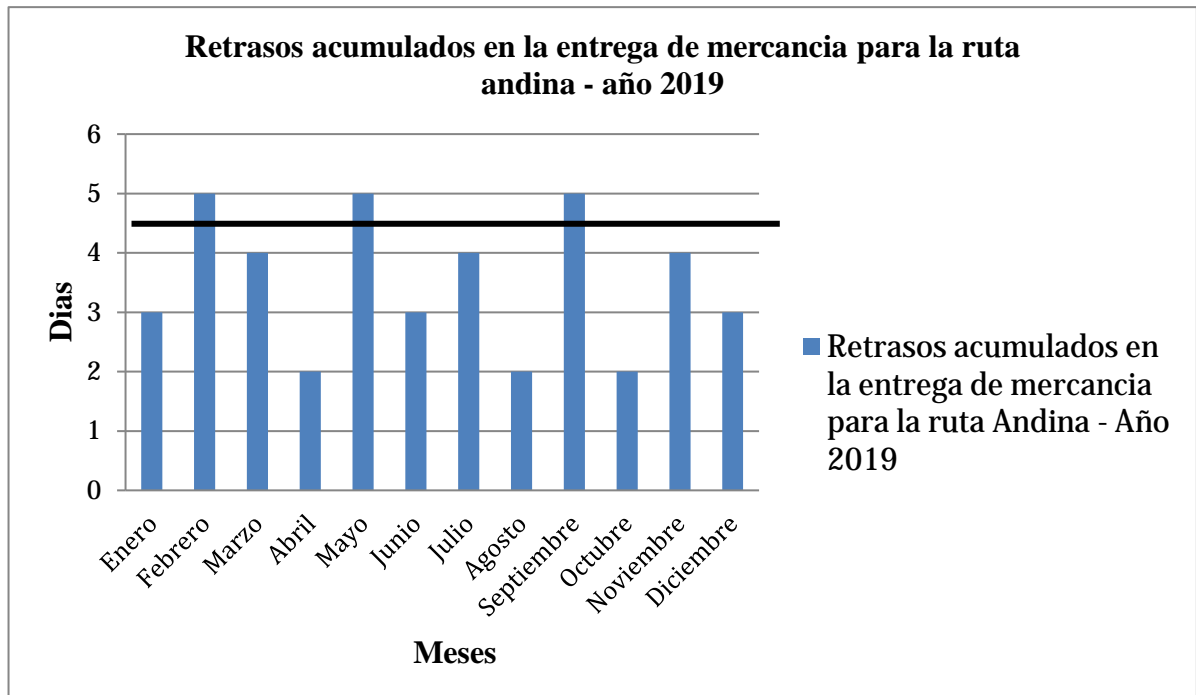


Figura 3: Retrasos acumulado en la entrega de mercancía para la ruta (Andina) año 2019

Fuente: Empresa Visiservice C.A

En la figura 3, se puede mostrar que la empresa manifestó un acumulado en días de retrasos para la ruta Andina bastante bajos. La ruta andina esta compuesta por los estados Trujillo, Táchira y Mérida. En donde se tenía como máximo un acumulado de (5 Días) para la ruta de distribución. En la figura presentada se observa que en ningún momento la distribución de mercancía al mes se excedió del máximo de días acumulados de retrasos. Siendo esto considerado como un resultado positivo ya que el servicio de transporte estaba cumpliendo de una buena forma con las fechas de entregas de mercancía previamente establecidas entre la empresa y el cliente.

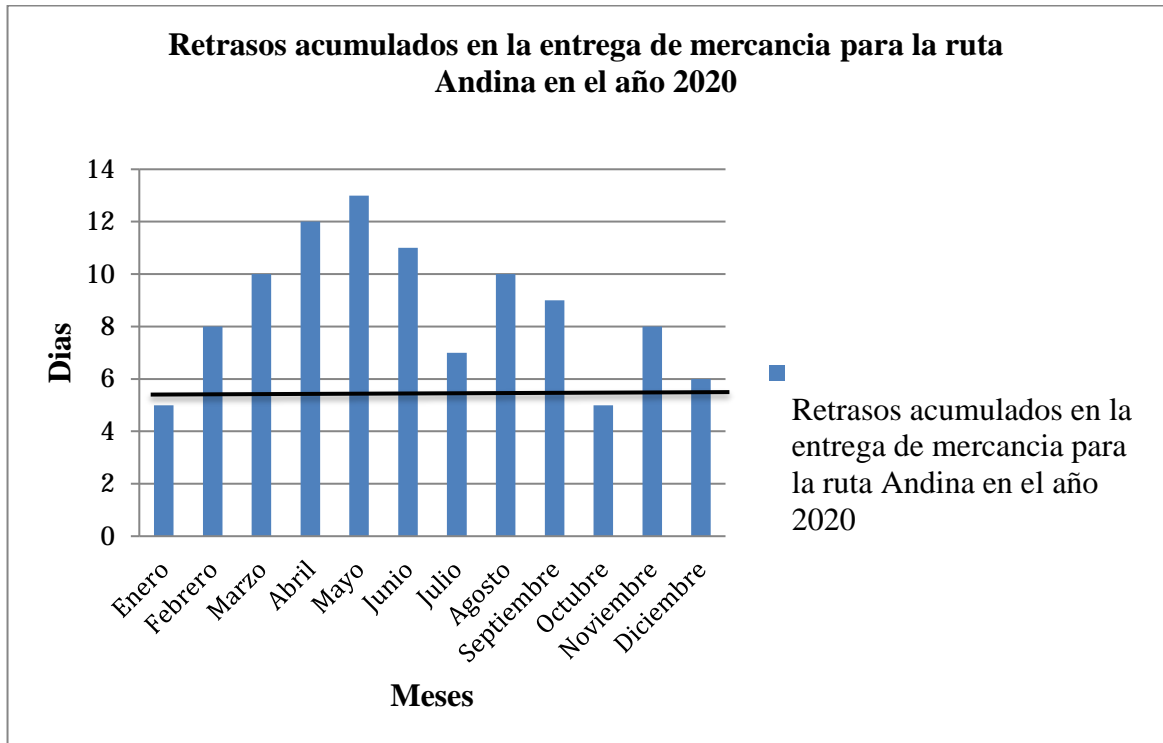


Figura 4: Retrasos acumulado en la entrega de mercancía para la ruta (Andina) año 2020

Fuente: Empresa Visiservice C.A

En la figura 4, se pueden apreciar resultados que permiten reflejar un problema en la empresa Visiservice C.A; en la figura se muestra que el máximo de días aceptado por retrasos en la entrega de mercancía sigue siendo (5 días) para la ruta de distribución.

Sin embargo los números reflejan un aumento bastante importante y de suma preocupación para la empresa en cuestión, ya que esta perjudicando a la organización al presentar un acumulado de días por mes bastante elevados en contraste con el año anterior en lo que ha retrasos en la entrega de la mercancía se refiere. Los clientes se han visto en la necesidad de buscar otras empresas que provean el servicio de distribución de mercancía, afectando de forma significativa a la empresa ya que los ingresos se han visto disminuidos, en relación a las rutas de distribución la cartera de

clientes que habitualmente solicitaban los servicios han disminuido y por ende los envíos han bajado llamativamente. Es por ello que surge la necesidad de buscar soluciones lo antes posible.

Aunado a lo mencionado anteriormente, se suma la ausencia del abastecimiento de combustible, mantenimiento y reparaciones de las unidades de transporte para que estas se mantengan en óptimas condiciones de operatividad y la ausencia del equipo humano necesario en sus puestos de trabajo, así como el incremento de actos delictivos en las rutas de distribución. En relación a toda la problemática planteada se presentaran las siguientes interrogantes:

1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera se puede mejorar el proceso en la distribución de repuestos automotrices de la empresa Visiservice C.A?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico aplicado en el proceso logístico para la distribución de repuestos automotrices de la empresa Visiservice C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en la logística de distribución de repuestos automotrices de la empresa Visiservice C.A.
- Analizar las debilidades encontradas en la distribución de repuestos automotrices en la empresa Visiservice C.A.
- Diseñar una planificación estratégica logística en la distribución de repuestos automotrices para la empresa Visiservice C.A
- Estudiar la factibilidad desde la perspectiva económica, ambiental, social, operativa y técnica de implementación de un plan estratégico aplicado en el proceso logístico para la distribución de repuestos automotrices de la referida empresa.

1.4 Justificación de la Investigación

La realización de la presente investigación se enfocará en elaborar un plan estratégico aplicado en el proceso logístico para la distribución de repuestos automotrices de la empresa Visiservice C.A, como alternativa de solución a la problemática planteada anteriormente, de ser aplicado el mismo se pretende mejorar en forma significativa la productividad y rendimiento de la misma.

El transporte de carga terrestre es sin duda alguna uno de los medios mas usados en el país para transportar cargas, ya que es más efectivo y directo en relación a las cargas y descargas de la mercancía y en especial las del ramo de repuestos automotrices. Dentro del sector industrial y empresarial esta opción ha resultado ser más llamativo y eficiente y a un menor costo lo que resulta bastante beneficioso para las organizaciones.

La elaboración de este plan estratégico permitirá mejorar los procesos logísticos lo que se traduce en mejoras en la eficiencia del servicio prestado, permitiendo así aumentar la cartera de clientes, disminución de retardos en la entrega de la mercancía, aumento en los envíos de mercancía y mejoras en los ingresos de la empresa.

A nivel académico esta investigación busca generar información, datos y resultados que sean utilizados de aval para futuras investigaciones en relación a esas mejoras necesarias para las empresas que brinden el servicio de transporte de mercancías vía terrestre. Esta investigación estará enmarcada en la línea de investigación de las ciencias cognitivas y aplicadas que según Fierro, M. (2011) se define como “un conjunto de ciencias o disciplinas de carácter científico. La cual incluye la filosofía de la mente, la lingüística, la neurociencia, la psicología cognitiva y los estudios en inteligencias artificiales.”

1.5 Alcance de la Investigación

La presente investigación se realizará dentro de las instalaciones de la empresa Visiservice C.A en el área de distribución y operaciones logísticas, ubicada en Los Guayos – Estado Carabobo. El plan estratégico, será planteado en la dirección general de la empresa a modo de propuesta y estará estructurado en base a la información obtenida de los procesos involucrados, una vez planteado el plan estratégico que será desarrollado en el presente trabajo de investigación ya quedara de parte de la gerencia de la organización la implementación del mismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes están referidos a la revisión de documentos contenidos de estudios y hechos que directa e indirectamente están relacionados con el problema de la investigación planteada. A continuación se presentan una serie de investigaciones previas a este trabajo que servirán de apoyo para el desarrollo del mismo.

Burgos Marrero, María Inmaculada y González Meola, Sabrina B (2017), egresados de la Universidad Católica Andrés Bello, realizaron una investigación titulada: **Mejora de los procesos logísticos de planeación, aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de materia prima agregados de una empresa cementera venezolana.** Para optar al título de Ingeniería Industrial. El objetivo de esta investigación fue desarrollar propuestas de mejora de los procesos logísticos de planeación, aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de materia prima agregados de una empresa cementera venezolana. Esta necesidad de mejora es debido a que se ha venido observando deficiencias en el flujo de información y materiales entre las diferentes áreas que intervienen en el proceso; consecuencias que se reflejan en un aumento de los costos, re trabajo y distorsión en los registros de ventas y distribución. Lo que ha su vez a generado retrasos en las operaciones de la empresa y en la distribución de la materia primera, generando insatisfacción en los clientes potenciales.

Esta investigación presenta una relación bastante llamativa con el caso en estudio, esto es debido a que la planificación y control en todo proceso productivo así como la comunicación son esenciales para que todas las actividades productivas sean desarrolladas de la mejor forma posible. En el caso planteado se observa como los simples aspectos mencionados anteriormente pueden generar resultados bastantes

preocupantes para una organización, siendo la misma traducida en aspectos negativos que afectaran la eficiencia, seguridad y responsabilidad del servicio prestado. Una vez expuesto esto, es importante tomar en consideración que una organización es un engranaje en el cual todas sus áreas deben estar trabajando de forma controlada, planificada, al mismo ritmo y con el mismo objetivo, un leve detalle puede poner en riesgo la reputación, los ingresos, la eficiencia, el personal y a la organización misma en cuestión.

De tal manera, López Tanta, Javier Eduardo, Varas Domínguez, Roger Martin (2016), egresados de la Universidad Católica Andrés Bello, realizaron una investigación titulada: **Rediseño logístico para mejorar la productividad del área de logística – almacén y distribución de una empresa ubicada en Caracas.** Para optar al título de Ingeniería Industrial. El objetivo de esta investigación fue mejorar la productividad del área de logística y almacén, mediante el rediseño logístico de los procesos. La logística gira en torno a crear valor para los clientes y para la empresa, la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y costo, este estudio integrado ayuda a la gerencia a identificar, medir, describir y relacionar los procesos logísticos, mostrando una serie de posibilidades de acción sobre ellos, tales como: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras actividades para reducir su tiempo.

Pero, qué pasa cuando existen procesos que no agregan valor y se ve influenciado en aumentar el tiempo integrado a la logística como: papeles en espera, búsqueda de artículos por desorden, impuntualidades, supervisión innecesaria y toda la gama de actividades que no agregan valor, origina al único recurso realmente no renovable: el tiempo, también existen el caso de rediseñar, modificar y corregir procesos que ayudaría a aumentar un valor agregado y cumplir con el objetivo de la empresa. Así también diseñar un sistema logístico que permita al sistema no quedarse sin abastecimiento de inventario y evitar demoras por entrega y/o retrasos.

Esta investigación guarda relación estrecha con el caso en estudio en lo que respecta a los procesos logísticos en el centro de distribución de una empresa del

sector transporte terrestre de carga, debido a una problemática en las áreas logísticas y distributivas de la organización que ocasionaron resultados negativos relacionados con la eficiencia de la empresa así como pérdida de credibilidad ante terceros, causando a su vez pérdida de clientes y baja en los ingresos de la empresa. Dicho trabajo de investigación buscar brindar mejoras a nivel logístico que permitan dar solución a la problemática presentada.

Así mismo, Sánchez Zavaleta, David Eduardo (2016), egresados de la Universidad Católica Andrés Bello, realizaron una investigación titulada: **Planeamiento estratégico y diseño de un sistema de gestión de procesos para mejorar la calidad de servicio de la empresa D'anne Carol Eirl.** Para optar al título de Ingeniería Industrial. El objetivo general de esta investigación fue plantear estrategias y lineamientos para obtener un impacto positivo en la calidad de servicio de la empresa D'anne Carol Eirl. (Resultados proyectados en un mediano y largo plazo) mediante el establecimiento de un plan estratégico y un diseño de sistema de gestión de procesos.

La Empresa D'anne Carol Eirl, es una micro empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de belleza de marca Unique. La administración y control de todos los procesos que abarcan desde la captación de pedidos hasta la distribución de los productos a clientes finales se manejan de manera informal, desordenada y sin un control adecuado, estas características están afectando aspectos como el nivel de calidad de servicio que brinda la empresa, ocasionando insatisfacción por parte de los clientes, desconfianza respecto al servicio que se brinda, pagos incumplidos, entregas a destiempo, pérdidas de ventas entre otros puntos.

Debido al descontrol y desorden con que actualmente se manejan los procesos de control de ventas y distribución, se ha dejado de percibir en algunos meses el ingreso mensual (honorarios) que la marca reconoce por cumplir los requisitos de red de ventas (incorporaciones, pagos, ventas). Esto ha generado un desbalance en el presupuesto de la empresa que se ha visto obligada a vender muchos de los productos

que tenía como stock inclusive a menos del precio del que los adquirió, por lo que las pérdidas están siendo muy significativas.

Esta investigación resulta muy llamativa para el caso en estudio debido a que las problemáticas presentan mucha similitud con el caso mencionado, la organización D'anne Carol Eirl la cual presta un servicio de comercialización y distribución de una serie de artículos de belleza esta presentando una serie de inconvenientes ya que existe un descontrol en los procesos productivos de dicha organización lo que ha generado un descontento en su clientela además de retardos, errores logísticos y un efecto negativo en los ingresos para la empresa. Por ello se requiere implementar herramientas de gestión de procesos así como un plan estratégico que permita desarrollar lineamientos y estrategias que fortalezcan la calidad de servicio que brinda la empresa a sus clientes asegurando su vigencia en el mercado en el mediano y largo plazo. Igualmente implementar un sistema que permita reorganizar los actuales procesos de la empresa, definir procedimientos estándares para un manejo eficiente de cada proceso y establecer registros para tener un control ordenado de los mismos.

También, Gelvez Gamboa Diana Carolina (2016), egresada de la Universidad Industrial de Santander, realizo una investigación titulada: **El sector transporte de carga en Santander y sus retos frente a la competitividad del departamento.** Para optar al título de Ingeniería Industrial. El presente trabajo investigativo buscar a dar respuesta a cuales son esas características del sector empresarial del transporte terrestre de carga en Santander, con el propósito de definir factores de competitividad, para ello se plasmó como objetivo realizar una caracterización del sector transporte terrestre de carga en Santander, con el propósito de definir factores que impactan en la competitividad de la región. Por ende, se considera necesario considerar las variables que impactan e influyen en la estructura del transporte terrestre de carga y como ha sido su desarrollo en los últimos años.

La globalización ha permitido en ingreso de mercados externo a Colombia lo que por consiguiente genera un aumento en la competitividad del sector transporte terrestre de carga debido a los efectos de las nuevas inversiones y aumentos en los

mercados. La presente investigación busca profundizar y analizar el estado actual del mencionado sector con el fin de establecer perfiles en relación al transporte de mercancía de las empresas Santandereanas. Esta investigación muestra una relación interesante con el caso en estudio, ya que la misma busca plasmar los retos competitivos que presenta el sector transporte de carga en Santander, Colombia. Si bien, con el pasar del tiempo, la llegada de la globalización, el crecimiento de la sociedades y de la industria las mismas generaron que los restos aumentaran.

Con el pasar del tiempo las necesidades poblacionales e industriales han ido aumentando, esto ha sido un gran efecto para el sector transporte, en especial aquel sector que se dedica a la distribución de mercancía donde cada vez los retos y la competencia son mayores, ocasionando además un incremento en la responsabilidad y eficiencia en las empresas que prestan dicho servicio. Cada vez son más los factores con los que deben lidiar las empresas de transporte terrestre de carga para poder brindar de forma eficiente y con mayor eficacia el servicio, aunado a esto el aumento en la competitividad es uno de esos agentes que predominan hoy en día en el sector transporte terrestre de carga.

Por último, Chavarro Pardo Ivon Alejandra y García Benjumea Ednna Ximena (2016), egresadas de la universidad libre realizaron una investigación titulada: **Modelo logístico de transporte de carga con asignaciones mono-fuente a multidespacho empleando dinámica de sistemas sector transportador de carga: caso (Bogotá-Buenaventura)**. Para optar al título de Ingeniería Industrial. Donde se logra plasmar que el sector transporte de carga terrestre comprende hoy en día uno de los pilares fundamentales de la economía del país. Sin embargo, el sector transporte de carga terrestre en Colombia en los últimos tiempos ha sido afectado por diferentes variables que perturban la operación dinámica y flexible del sistema en términos productivos y competitivos; disminuyendo la rentabilidad operativa de transportar una carga entre un punto origen y un punto destino determinado en una zona de actuación de la organización.

Por tal razón, en la presente investigación se observa la red logística de transporte de carga, caso (Bogotá-Buenaventura), en el cual se puede identificar el flujo de mercancía desde el punto de origen (Bogotá) hasta el cliente final (Cualquiera que sea su destino dentro de la ruta establecida). Para que este transporte se lleve a cabo existen diferentes variables, actores, factores, indicadores, que interactúan entre sí, estableciendo diferentes problemáticas del sector, como lo pueden ser los sobre costos, la distancia, el tiempo de entrega que se ve reflejado en el nivel de servicio para con el cliente, entre otros. De acuerdo a la problemática planteada se visualiza el modelado del sistema empleando dinámica de sistemas (DS), teniendo como objetivo explicar la escasa rentabilidad que se presenta al transportar mercancía en dicha ruta.

En la presente investigación existe una relación con el caso en estudio, al momento de desarrollar un modelo logístico de transporte de carga con asignaciones mono-fuente a multidespacho empleando dinámica de sistemas sector transportador de carga caso (Bogotá-Buenaventura) la misma sencillamente va direccionada a proporcionar una mejora en el área logística que permita superar aquella serie de dificultades que impiden el correcto funcionamiento de la empresa que presta un servicio destino a transportar mercancía. Los retos son cada vez mayores y en el sector transporte terrestre de carga no es la excepción, por ello es necesario establecer estrategias que permitan ir superando las dificultades que se puedan ir apreciando con el pasar de los días, logrando que las organización pueda brindar de forma eficiente su servicio prestado y que logren satisfacer las necesidades de los clientes.

2.2. Bases Teóricas

Arias (2006) expresa que “Las bases teóricas se refieren al desarrollo de los aspectos generales del tema, comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.”

2.2.1 Teorías asociadas al desarrollo de este trabajo investigativo

2.2.1.1 Teoría de la Administración Científica

En este punto, Bento (2007) señala que el desarrollo tecnológico permitió también desarrollar a la administración, puesto que con los avances era necesario establecer un orden. A quien se le conoce como padre de la escuela de la administración científica es a Frederick Taylor. El cual para 1891 desarrolla la denominada “dirección científica taylorista, sistema que promulgaba la realización de tareas específicas, observando los procedimientos de los trabajadores y midiendo la salida del producto.” Este autor desarrolló los métodos para maximizar cada operación así como para seleccionar al hombre adecuado para cada trabajo, ideando así la dirección científica de la empresa. La cual partía de la estricta idea de un camino óptimo para cada acción en cada proceso de trabajo.

Para 1911, Frederick Taylor busca mediante la administración científica aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Donde además expresa que los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Todo esto le permitió a Taylor publicar una monografía titulada los principios de la administración científica.

Anteriormente a las propuestas de Taylor, los obreros tenían la responsabilidad de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encargaba la producción y se les concedía la libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. El autor lo describe de esta manera: “encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo”.

De ahí que sus principios “vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema”. Se

debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, los Estados Unidos de los primeros años del siglo XX, donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades y una demanda creciente de productos.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:



Figura 5: Principios de la administración científica
Fuente: Bento, L (2007). Gestiopolis

2.2.1.2 Teoría Clásica de la Administración

Chiavenato, I (2000). Manifiestas que la teoría fayolista es recordada por su enfoque sistémico e integral en el que se abarcan distintos puntos de las empresas, ya que para Fayol era sumamente importante vender a la par de producir, también era importante el método de financiación para asegurar los bienes de la empresa. Puede decirse que la organización era comprendida de una manera más integral puesto que el sistema era dependiente de los que lo integraban.

Una diferencia que resalta Chiavenato (2000) entre la teoría de Taylor y la de Henry Fayol, es el uso del tiempo, puesto que Fayol se enfoca más en la estructura general de la organización, mientras que Taylor se enfocaba más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia. Para Fayol, el factor humano era a tomar en consideración, pues el obrero al igual que el gerente eran seres con importancia y era necesario tomarlos en consideración para crear sinergia, una unidad, algo así como un mismo espíritu de equipo.

La teoría clásica de la administración fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.

La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados.

Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza. Esto fue lo que nos heredó el pionero francés de la administración que, junto con la teoría científica de la administración de Taylor, formó un sólido conocimiento de la administración durante muchas décadas.

Los 14 principios generales de la administración de Henry Fayol son:

1. División del trabajo: Especialización de tareas y personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad:

- a. Autoridad: Derecho para dar órdenes y esperar obediencia.
- b. Responsabilidad: Deber de rendir cuentas
3. Disciplina:
 - a. Jefes: Energía y justicia en órdenes sanciones, normas claras y justas.
 - b. Subordinados: obediencia y respeto por normas.
4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe.
5. Unidad de dirección: Debe haber un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. Centralización: Concentración de la autoridad en la cúpula de la organización
9. Cadena escalar: Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Puede saltarse si es imprescindible y existe autorización.
10. Orden: Haber un lugar para cada cosa y cada cosa de estar en su lugar. Orden material y humano.
11. Equidad: Amabilidad y justicia para conseguir lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: Debe haber una razonable permanencia de una persona en su cargo.
13. Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito.
14. Espíritu de equipo: La armonía y la unión de personas es vital para la organización.



Figura 6: Funciones de la Teoría de la administración clásica

Fuente: Chiavenato, I (2000). Gestipolis

2.2.1.3 Teoría del Desarrollo Organizacional

Vázquez Claudia (2012), expresa que el desarrollo organizacional surge en los Estados Unidos en el año 1962, a partir de los trabajos de un grupo de científicos que puso énfasis en el desarrollo planificado de las organizaciones y desarrollaron un conjunto complejo de ideas sobre la relación individuo – organización – ambiente. Las organizaciones de la sociedad actual se encuentran enmarcadas por un macro sistema en constante cambio y transformación, lo cual provoca la necesidad de diseñar organizaciones flexibles y adaptables a los mismos, construyendo nuevas estructuras organizacionales y modificando la cultura organizacional, para lo cual se necesita una nueva conciencia social de los seres humanos.

El desarrollo organizacional va a ser un proceso planeado de cambio organizacional, orientado a la cultura, las estructuras y los procesos de la organización, con el objetivo de que la misma adquiriera la capacidad de auto-renovarse, que aprenda la manera más efectiva de solucionar sus problemas y de sobrevivir a los cambios acelerados de la sociedad actual; exigiendo de manera conjunta cambios estructurales en la organización formal (en el organigrama, en los métodos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.), en los procesos organizacionales (toma de decisiones, liderazgo, delegación, etc.) y en la cultura y el clima organizacional.

A su vez, Vázquez Claudia (2012) señala que el desarrollo organizacional es una estrategia gerencial que necesita la implicación y el liderazgo de la alta gerencia y se concentra fundamentalmente en el aspecto humano y social de la organización, en la cultura y el clima organizacionales; y al hacerlo, interviene también en los procesos y las estructuras de la misma. Sus metas están orientadas a lograr una mayor eficiencia, eficacia, competitividad y productividad organizacional; así como al desarrollo integral de los individuos en las organizaciones.

El concepto de desarrollo organizacional está orientado al cambio organizacional y estrechamente ligado a la capacidad de aprendizaje organizacional, de adaptación de la organización objeto de cambio. Pero ese cambio debe ser planificado y controlado de manera sistemática y ordenada. Podemos ver el desarrollo organizacional desde dos perspectivas diferentes: por una parte, como una compleja filosofía administrativa, una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto de la organización; y por la otra, como una compleja estrategia educativa orientada a educar a los miembros de la organización para identificar sus problemas y buscar las soluciones más adecuadas, promoviendo la comunicación y el compromiso de todos los niveles y estableciendo una relación colaborativa entre todos los miembros de la organización, estimulando y promoviendo la capacidad que existe en la organización de renovarse y aumentar su efectividad.

2.2.1.4 Teoría de la Ventaja Competitiva

Wendy Robson (1997) señala que la ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugar a dudas ha generado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene el papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor inmerso en el proceso que determina los negocios. En la actualidad se ha podido observar un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas.

Porter (1985) expresó que, la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad que ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.

Las industrias manufactureras crean valor ya que transforman las materias primas en productos de necesidad para las personas. Una empresa minorista de retail ofrece una amplia variedad de productos, concepto con el cual crea valor para el consumidor ya que ofrece todo en un solo lugar. Una empresa minera utiliza los recursos naturales e industriales para extraer minerales a gran escala. Y así una infinidad de empresas y rubros trabajan día a día para generar el tan apreciado margen.

En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los

costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, el cual es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

Plan para lograr una ventaja competitiva: Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

1. el liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores
2. la diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto o servicio distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos o servicios ofrecidos por nuestros competidores.

Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres 3 estrategias competitivas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

1. El liderazgo en costos, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: A) acceso privilegiado a las materias primas. B) oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita mayor. C) eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas

obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual. D) un diseño del producto capacitado para facilitar su producción

2. La diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser: A) materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado. B) un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo. C) ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recaer en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

3. El enfoque, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser: A) una categoría especial de potenciales compradores- un área geográfica específica. B) un segmento particular de la línea de productos. Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia.

Porter le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se

pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. De la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación podemos obtener varias ventajas, tales como: A) mejor control de nuestro plan empresarial. B) mejor programación de la empresa. C) mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas. D) mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado.

2.2.1.5 Outsourcing

Schneider, Ben (2004) señala que la subcontratación, externalización o tercerización es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados. Giao, Oliveira Junior y Vasconcellos (2008), manifiestan que el término outsourcing fue creado por el economista Ronald Coase. Su evolución pasó desde la contratación de tareas básicas, denominadas de cuello azul; hasta la tercerización de servicios especializados y calificados, llamados de cuello blanco. Estas dos etapas del outsourcing son presentadas a continuación:

1. Cuello azul:

Según los investigadores Giao, Oliveira Junior y Vasconcellos (2008), egresados de la Universidad de San Pablo expresaron que el origen del término “outsourcing” puede ser acreditado al economista Ronald Coase, quien en 1937 publicó un trabajo sobre esta forma de organización empresarial. No obstante, un artículo de Rose India Technologies ubica el comienzo de la práctica mucho más atrás en el tiempo, con la primera revolución industrial..

Lo cierto es que los autores suelen coincidir en que el fenómeno adquirió cierta masividad a mediados del siglo XX, recién varias décadas después de la publicación del texto de Coase. Según Gary Gereffi, profesor de la Universidad de Duke, la tercerización aparece en la década de 1960 con la proliferación de programas de ensamblado en México; llamados programas de plantas gemelas. Una compañía

productora de radios a transistores o de autopartes mandaba partes a una fábrica en alguna parte de México, donde se ensamblaban con salarios más bajos, para luego ser exportadas nuevamente a los Estados Unidos como un producto completo.

Ashok Deo Bardan y Cynthia Kroll, dos investigadores de la Universidad de Berkeley, esquematizan la historia de la tercerización en dos grandes etapas. La primera es la que se inicia, como decía Gereffi, con la división de trabajo entre fábricas estadounidenses y mexicanas, y concierne a los denominados “trabajos de cuello azul” (llamados así por el color del overol de los operarios).

Según Bardan y Kroll, “uno de los atributos de la etapa moderna de la globalización para los países industrializados es la producción en el extranjero de partes intermedias, generalmente en países en desarrollo, con costos bajos. La motivación para las firmas estadounidenses ha estado guiada por los bajos costos de producción en el exterior, principalmente en países del este de Asia, como Taiwán, China, Corea del Sur y Malasia; así como por la disponibilidad de mano de obra calificada, la promoción de un ambiente de negocios y la existencia de cadenas de producción y suministro en esos países. Al mismo tiempo, los trabajos de mayor valor agregado y mejor pagos en gestión, finanzas, marketing, investigación y desarrollo se mantenían en el país de origen”.

2. Cuello blanco

En una segunda etapa, sin embargo, las compañías comenzaron a tercerizar también estos “trabajos de cuello blanco” (por el color de las camisas de los empleados que los realizaban), yendo más allá de las tareas básicas que se requerían en un principio. En este período, además de tercerizar actividades productivas, las empresas mudaron al extranjero el sector de servicios, en general más calificado. Según el sitio Outsourcing Monitor, “el crecimiento de los servicios offshoring se liga a la disponibilidad de grandes cantidades de infraestructura de comunicación confiable y barata, gracias al boom de la telecomunicación de fines de la década de 1990. Sumando este factor a la automatización de muchos procesos, se tornó posible modificar la localización real de las tareas de provisión de servicios a otros lugares,

con costos más bajos, de un modo teóricamente transparente para los usuarios finales”.

Un artículo del Offshoring Times cuenta que los primeros servicios tercerizados a la India fueron de transcripción médica, pero luego aparecieron otros, como el procesamiento de datos, la facturación y apoyo al cliente. No obstante, el más importante de estos servicios parece haber sido el del software. Bardan y Kroll explican que “el software fue el primer sector de servicios en transferir actividad significativa a locaciones en el extranjero, llevando a la creación de una masa crítica de experiencia y recursos en lugares concentrados, como la ciudad de Bangalore en la India. La rápida diseminación de Internet, las redes transnacionales establecidas por inmigrantes en los Estados Unidos y la liberalización de mercados de economías emergentes crearon las condiciones para un importante boom del outsourcing en la década de 1990”.

Otro factor importante que influyó en el crecimiento de la tercerización de servicios fue la inversión extranjera. Según un estudio empírico realizado por Sadhana Srivastava, de la Universidad de Singapur, existe una relación directa entre la Inversión Extranjera Directa y las exportaciones de servicios, dado que ésta última aumenta cuando la primera es mayor. En el caso de la India, el Offshoring Times cuenta que “con el éxito de la industria de desarrollo de software, el gobierno central identificó la tercerización de procesos empresariales como un factor clave para el crecimiento económico y priorizó la atracción de Inversión Extranjera Directa en el segmento, estableciendo Parques Tecnológicos de Desarrollo de Software y Zonas de Exportación Empresarial”.

2.2.1.6 Planeación y Control de la Producción

Prado Juan Ramón (1992) en su trabajo titulado la planeación y control de la producción expresa que en la operación de un sistema de producción determinado, la administración efectiva depende básicamente de tres elementos: A) Los planes. B) El sistema de información acerca de lo que ocurre realmente. C) El criterio que se adopta (toma de decisiones) ante los cambios que se observen en los diversos

parámetros como: la demanda, nivel de inventario, nivel de calidad, innovaciones en el producto y/o en el equipo.

La planeación es el conjunto de actividades que se concretan al desarrollo de un curso de acción. Mientras que el control garantiza que el desempeño de la empresa esté de acuerdo con lo planeado. Por lo que respecta a la planeación se deben hacer planes que distribuyan los recursos disponibles en función de un determinado pronóstico de la demanda. Al preparar los planes de producción, cada uno de los recursos se obtiene a un costo y el mejor plan será aquél que reduzca al mínimo la suma de todos los costos correspondientes a un período futuro; por otro lado hay que considerar los hechos que se interponen cuando se trata de lograr los objetivos de un plan; por ejemplo: fallas en el equipo, errores humanos, variaciones de la calidad, discrepancias en la regulación de los pedidos. Por tanto, es necesario incorporar subsistemas para mantenimiento y control, lo cual ayuda a conservar el orden evitando que el sistema se vuelva un caos.

Como se ha visto la planeación y el control son inseparables; si se hacen planes y se ponen en operación sin contar con los medios para controlar la acción, se destruirá la mayor parte de su valor; por otra parte, establecer alguna clase de control sin tener planes que controlar, carecería de sentido. Entonces podemos definir la planeación y control de la producción como "la actividad de coordinación de las diversas funciones de una empresa (relacionadas con la producción), para lograr una asignación adecuada de los recursos que requieran operaciones futuras, así como el mejor control posible de éstas".

El ente coordinador debe ser tal naturaleza que tenga los conocimientos fundamentales de las actividades que va a coordinar y acceso a la información necesaria para poder después llevar a cabo la función de coordinación que permita tomar decisiones oportunas para ayudar en los siguientes puntos mencionados a continuación:

Reducir desperdicios (material, dinero, mano de obra, equipo.

Mejorar tiempos de entrega.

Hacer eficiente la capacidad instalada.

Incrementar la confianza en las áreas operativas.

Objetivo de PCP: El mismo es coordinar las interacciones de las diversas funciones que se realizan en la empresa, relacionadas con la producción, para asegurar que los recursos de ésta sean utilizados de la mejor forma posible para producir los bienes requeridos en el tiempo deseado y al precio adecuado.

En una organización la planificación y control de la producción (PCP) tienen como objetivo la previsión y coordinación de los trabajos a realizar, con el fin de establecer plazos de fabricación en el menor tiempo posible así como una entrega rápida y segura de los productos. Tanto la planificación como el control, son el cerebro de la producción de una organización; porque por estas pasan todas las actividades de trabajo de la organización permitiendo alcanzar su misión y visión.

El proceso de planificación y control de la producción presenta varios enfoques según los autores (Buffa y Sarín 1995, Meredith y Gibbs 1986, Schroeder 1992, Tawfiq y Chauvel 1992 entre otros), que establecen de forma generalizada que todo inicia con las previsiones, de las cuales se desprenden los planes a largo, mediano y corto plazo, dicho enfoque carece del concepto integrador que en el sentido vertical, debe comenzar en la estrategia empresarial y en forma horizontal y debe relacionarse con todos los demás subsistemas de la organización.

Otros autores (Chase, Aquilano y Jacob 2000, Companys 1989, Everett y Ebert 1991) a pesar de proponer el modelo de gestión de la producción integrando los conceptos en forma vertical no expresan claramente la integración en el sentido horizontal. Por otra parte se afirma que el proceso de planificación y control de la producción debe seguir un enfoque jerárquico donde se logre una integración vertical entre los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, estableciendo relaciones horizontales con todas las áreas funcionales de la organización.

No existe una estructura organizativa estándar para ubicar a la planificación y control de la producción (PCP); muchos autores coinciden que dependerá de la naturaleza y tamaño de la organización.

El alcance de PCP varía de empresa a empresa, dependiendo de su tipo de producción y organización, pero hay ciertas funciones básicas que caen dentro del área de PCP las cuales son:

A) En cuanto a planeación se debe incluir:

1. Planeación de requerimientos. El desglose del programa de producción hasta los niveles inferiores y la determinación de fechas aproximadas en las cuales cada paso en el ciclo de producción debería ser llevado a cabo para cumplir las fechas de entrega. Esta información es usada después en control de inventarios y en cargas de máquinas.

2. Carga: Carga y distribución de las horas de producción requeridas para complementar cada etapa en el ciclo obteniendo así los requerimientos de capacidad.

3. Secuenciación: Es el orden en que los trabajos pasan a través de las instalaciones para alcanzar la fecha de entrega.

4. Preparación de documentos de trabajo: Elaboración de los tickets de operación, requisiciones de materiales, etc.

5. Control de inventarios: Control de materias primas, componentes comprados y/o fabricados dentro de la empresa, productos en proceso y bienes terminados.

6. Manejo de materiales

B) En cuanto a control se tiene:

7. Controlar y vigilar la producción real y comparar con las metas también, se deben preparar reportes.

8. Elaboración de estadísticas para mejorar la producción futura.

9. Tomar acciones correctivas cuando sea necesario, para acercar la situación real a la planeada y resolver problemas que podrían afectar el cumplimiento del plan (descomposturas, maquilas, tiempo extra, ausentismo).

C) PCP debe incluir también el progreso, esto es:

Acelera r órdenes para evitar que se retrasen.

Acelerar el despacho de bienes, ya sea al cliente o a la bodega, según sea el caso.

En relación a lo mencionado anteriormente, aplicar una estrategia de planificación y control de la producción ofrece unas ventajas que, en conjunto, mejoran el resultado de la actividad logística en donde se aplica. Generando resultados como ahorro de recursos y costes, mayor seguridad, mejor calidad del servicio, capacidad de respuesta ante imprevistos y aumento de la productividad. Estos aspectos son de gran valor tanto para la organización como para el cliente que haga uso de dicho servicio, permitiendo entonces generar mayores lazos de negocios y una reputación bastante confiable que ubiquen a la empresa en una escala bastante llamativa para el mercado.

2.2.1.7 Planeación Estratégica

Chiavenato, I. (2006), establece que la planeación estratégica “se refiere a la manera como una organización pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (p. 203).

A su vez, Chiavenato (2006) en uno de sus trabajos titulado planeación estratégica en su tercera edición expresa que el desarrollo de la planificación estratégica se da con Las primeras organizaciones industriales que surgen con la Revolución Industrial, a partir del siglo XVIII, y con ellas aparece la competencia por las materias primas como el algodón, el hierro, el acero y los productos agrícolas. Dicha competencia establece las primeras aplicaciones de la estrategia como medio para controlar las fuerzas del mercado y para modelar el entorno de la competencia.

Con el avance del capitalismo industrial aumenta la oferta de capital y de crédito y con la ampliación del transporte ferroviario y la construcción de carreteras se presenta la expansión de los mercados, lo que permite a las empresas actuar en una economía de escala, que se caracteriza por la producción en masa. El periodo entre las dos grandes guerras colocó a grandes empresas de Estados Unidos y Europa, como General Motors y Dupont, en una situación de emergencia. Eran organizaciones diversificadas que necesitaban técnicas más sofisticadas de planeación para asignar sus recursos. Sin embargo, hasta los inicios de la segunda década del siglo XX, el proceso de la planeación estratégica no se caracterizó por su enfoque hacia el largo plazo.

En 1913, Henry Ford inició la línea de montaje en serie y, más adelante, Alfred Sloan Jr, ejecutivo que dirigió General Motors (GM) de 1923 a 1926 y fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, desarrolló su estrategia de diversificación, con un razonamiento estratégico que estaba fundado en superar las fortalezas y las debilidades de los competidores y en las ofertas segmentadas. Sloan descentralizó la GM en forma de unidades semiautónomas, llamadas Unidades estratégicas de negocios, que tenían funciones de apoyo centralizadas. En aquella época, algunas de las universidades más tradicionales de Estados Unidos empezaron a impartir cursos de políticas de negocios.

Entre 1920 y 1950 el enfoque de la planeación y la administración de empresas eran financieros y estaba dirigido a los planes de producción, de gastos y de inversión. De hecho, en aquellos años el proceso de la planeación estratégica consistía en traducir las proyecciones de ventas a programas de producción, para lo cual se estimaban los costos, los ingresos y las utilidades asociados con el volumen de producción previsto. En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, cuando los países que habían participado en ella registraron un importante crecimiento económico, las empresas también crecieron; entonces, utilizar la proyección como única herramienta para la planeación no garantizaba la administración eficiente de los recursos. Así, se desarrollaron muchos mecanismos para controlar el presupuesto que

buscaba tanto establecer los parámetros de las operaciones, como tomar en cuenta el plan de inversiones y la evaluación de los proyectos. En ese periodo, las técnicas de investigación operacional comenzaron a formar parte cotidiana de las decisiones administrativas.

En las décadas de 1950 y 1960, la literatura sobre estrategias y planeación recibió importantes aportaciones pioneras, entre las cuales destacan las influyentes obras de Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr, Philip Selznick e Igor Ansoff. Peter Drucker publicó *Conceptos de la Corporación* en 1946, en el que estudiaba los casos de General Motors durante la gestión de Sloan, de General Electric, de IBM y de Sears Roebuck, para concluir que las organizaciones más exitosas eran centralizadas y eficientes en la definición de objetivos.

Por otra parte, Peter Drucker manifestó una serie de aporte al desarrollo de la planeación estratégica fue fundamental, principalmente por dos conceptos. En 1954 presentó el concepto de “administración por objetivos”, el cual sostenía que una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y que toda la organización, de la cima a la base, debía participar en establecer los objetivos y observar sus avances. Otra de sus aportaciones fue la predicción, por primera vez, de la disminución de la jerarquización en las organizaciones en el futuro, porque predominaría el trabajo desempeñado por equipos multifuncionales, con un liderazgo ejercido por la persona que tuviera más conocimientos. Así, introdujo el concepto del llamado “capital intelectual”.

En contraste con lo mencionado anteriormente, Alfred Chandler señaló que el crecimiento de la organización era resultado de la aplicación de sus recursos, de modo que permitía aprovechar con inteligencia las oportunidades del entorno, que nacen de las alteraciones de factores incontrolables, como los cambios demográficos, económicos o tecnológicos. Reconoció que la planeación estratégica debería contener estrategias coordinadas dentro de una perspectiva de largo plazo. Esta coordinación generaría la estructura, la dirección y el enfoque de la organización

A partir de los conceptos de Chandler, Ansoff desarrolló una matriz del producto-mercado que, cuando se cruzan los productos y sus mercados, presenta las opciones estratégicas, o sea, la penetración de mercado cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado; el desarrollo de productos, o la estrategia de lanzar nuevos productos a los mercados en los que actúa; el desarrollo del mercado, o la estrategia de entrar en nuevos mercados con la línea de productos; y la diversificación, o la estrategia que aplica la organización cuando busca nuevos mercados con nuevos productos. La década de 1970 se caracterizó por la adopción de la planeación de la cartera y por el veloz desarrollo de las técnicas y las herramientas de la previsión, las cuales permitieron la ampliación del plazo de la planeación. Así, las organizaciones podrían manejar el futuro con más exactitud y seguridad, con miras a adaptarse o hasta anticiparlo. Surgieron modelos como el del “ciclo de vida de los productos”, que procuraba comprender los ciclos por los que pasaba un producto, desde su lanzamiento hasta que se retiraba del mercado.

Por tal consideración, ya para el siglo XXI con toda la llegada de la globalización y del desarrollo tecnológico se hace prioritario manejar y planificar adecuadamente sus operaciones. Desarrollar esta acción a través de una planificación estratégica tiene como finalidad obtener un resultado en donde un producto o servicio funcione y se complete de forma organizada, a tiempo y sin inconvenientes tal y como se haya acordado con el cliente. La importancia de una planificación estratégica es tanta que actualmente hay empresas especializadas en la logística de distintos servicios como el transporte de mercancías. Una empresa que tiene un proceso logístico y una planificación estratégica adecuado tiene mayor productividad y competitividad ya que la misma ayuda a reducir costos y mejorar el servicio.

Por otra parte, Chiavenato (2006) presenta además una serie de objetivos propios de una planificación estratégica, las cuales son:

Aumentar la competitividad de la empresa. El empleo adecuado de los recursos hace a las empresas más eficaces internamente y externamente, pues

se eliminan los obstáculos en la cadena productiva y, por efecto, se obtienen mejores resultados en el mercado.

Disminuir costes. La gestión logística nos da una idea de los recursos con los que contamos y nos ayuda a planificar mejor su uso. Lo contrario sería usarlos sin ninguna previsión e incurriendo en nuevos gastos.

Mejorar los niveles de calidad del producto. No cabe duda que el aporte interno de la gestión logística es notorio. Sin embargo, este debe traducirse en algo muy concreto: una mayor calidad del producto, servicio o contenido con el que compitamos en el mercado.

Velar por la eficacia de los procesos. La gestión logística busca la eficacia en cada una de las áreas productivas de las empresas. Es un buen recurso contra la duplicidad de tareas, el mal uso de recursos, la burocracia y las denominadas zonas vacías de producción o lagunas productivas.

2.2.1.8 Gestión Logística

Elda Monterroso (2000) en su trabajo de investigación titulado proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento expresa que la gestión logística es definida como el proceso de planificación, implementación, control de flujo y almacenamiento eficiente y económico de materia prima y productos semi-terminados o terminados.

Una gestión logística es todas aquellas acciones o conocimientos que posee una empresa para captar, acceder o hacer uso de los recursos necesarios que hacen posible el desarrollo de su actividad empresarial. Generalmente, se esboza en forma de estrategia corporativa es decir, para el grueso de la compañía y busca optimizar el uso de los recursos, tomando como referencia los principios de productividad, rendimiento e integración.

Logística es un término que frecuentemente se puede asociar con la distribución y transporte de productos terminados; sin embargo, ésta es una apreciación parcial de la misma, ya que la logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su punto de

origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo. La logística de una compañía no debe estar sujeta a las corazonadas o a la intuición de quienes están al frente de ella. En cambio, debe obedecer a un proceso de plan estratégico que según el autor Lumpkin y Dess (2003) lo define como aquel conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Dentro de un plan estratégico es necesario analizar, observar y desarrollar un proceso logístico, el cual debe ser entendido como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Un proceso logístico facilita las relaciones entre la producción y la distribución de los productos. Sin embargo, desarrollar el mismo también se puede tornar muy complejo y detallado. Por ello, y dada su importancia, no todos los productos se transportan de la misma manera, ya que cada negocio es distinto y dentro de sus actividades se muestran ciertas situaciones que no pueden ser aplicables de ninguna manera a cualquier otro negocios.



Figura 7: Proceso logístico aplicado en una organización

Fuente: Elda Monterroso (2000)

Una planificación estratégica presenta los siguientes objetivos:

Aumentar la competitividad de la empresa. El empleo adecuado de los recursos hace a las empresas más eficaces internamente y externamente, pues se eliminan los obstáculos en la cadena productiva y, por efecto, se obtienen mejores resultados en el mercado.

Disminuir costes. La gestión logística nos da una idea de los recursos con los que contamos y nos ayuda a planificar mejor su uso. Lo contrario sería usarlos sin ninguna previsión e incurriendo en nuevos gastos.

Mejorar los niveles de calidad del producto. No cabe duda que el aporte interno de la gestión logística es notorio. Sin embargo, este debe traducirse en algo muy concreto: una mayor calidad del producto, servicio o contenido con el que compitamos en el mercado.

Velar por la eficacia de los procesos. La gestión logística busca la eficacia en cada una de las áreas productivas de las empresas. Es un buen recurso contra la duplicidad de tareas, el mal uso de recursos, la burocracia y las denominadas zonas vacías de producción o lagunas productivas.

De esta forma, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta (suministros de agua, gas, electricidad, combustibles, aire comprimido, vapor, etc.).

Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos

2.2.1.9 Matriz FODA

El análisis o matriz Foda es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, por su parte, Thompson (1998), indica que “la matriz de análisis foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz foda en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa”.

Fortalezas: Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades: Son las actividades y atributos internos de una organización que dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de este si se aprovechan en forma oportuna.

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que limitan o dificultan su desarrollo operativo.



Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	<u>Fortalezas Internas (F)</u> Por ejemplo: Cualidades Administrativas, operativas, De comercialización, Financieras, de personal.	<u>Debilidades Internas (D)</u> Por ejemplo: debilidades en las Áreas incluidas en el Cuadro de fortalezas
<u>Oportunidades Externas (O)</u> Por ejemplo: Condiciones Económicas presentes y Futuras, cambios políticos y Sociales, nuevos bienes, Servicios y tecnología.	ESTRATEGIA FO: MAXI – MAXI Potencialmente la estrategia Más exitosa, que se sirve de Las fortalezas de la empresa Para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIA DO: MINI – MAXI Por ejemplo: estrategia de Desarrollo para superar Debilidades a fin de Aprovechar oportunidades.
<u>Amenazas Externas (A)</u> Por ejemplo: escasez de Energéticos, competencia y Áreas similares a las del Cuadro superior de oportunidades	ESTRATEGIA FA: MAXI – MINI Por ejemplo: utilizar las Fortalezas para enfrentar O evitar las amenazas.	ESTRATEGIA DA: MINI – MINI Por ejemplo: atrincherarse, Replegarse, liquidación, Sociedad en participación.

Figura 8: Elaboración de Matriz FODA

Fuente: Thompson (1998)

2.2.1.10 Diagrama de Procesos

American National Standards Institute (ANSI) expresa que “los diagramas de flujo son un mecanismo de control y descripción de procesos, que permiten una mayor organización, evaluación o replanteamiento de secuencias de actividades y procesos de distinta índole, dado que son versátiles y sencillos. Son empleados a menudo en disciplinas como la programación, la informática, la economía, las finanzas, los procesos industriales e incluso la psicología cognitiva”. Un diagrama de procesos es una manera de representar gráficamente un algoritmo o un proceso de alguna naturaleza, a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten su revisión como un todo.

Estos diagramas están compuestos por elementos como terminadores, símbolos de procesos, de subprocessos y de decisiones, líneas con flechas y conectores. Los principales elementos están representados de la siguiente forma:

· Procesos o actividades Representados como rectángulos, se refieren a una acción en un proceso de negocios. Son, posiblemente, los elementos más importantes de un diagrama de procesos, los que aparecen siempre, y por eso deben describirse de forma clara y concisa. Deben ser descritos con una frase única de verbo y sustantivo.

· Subprocesos Estos están representados como un rectángulo con líneas dobles en cada lado. Son partes de procesos padre; así, normalmente forman parte de otros más complejos y sirven para asignar tareas más simples al diagrama de flujo.

· Nodos de decisión: Están representados mediante un diamante y son nodos en los que, dependiendo de la respuesta, el árbol se dirige hacia un camino u otro. Generalmente, responden a la decisión de “sí” o “no”.

· Conectores: Gráficamente, son pequeños círculos o cuadros conectores que se etiquetan utilizando letras.

Aseguran que todos los procesos están conectados de forma lógica y correcta en varias páginas.

· Líneas de flecha: Su función es mantener la coherencia y claridad en un diagrama de procesos. Se dibujan hacia una u otra dirección, normalmente representando el camino por el que fluirá el diagrama.

· Terminadores Están representados por un rectángulo con esquinas curvas. Aparecen al inicio y al final de un diagrama de flujo, e indican la finalización de un diagrama.

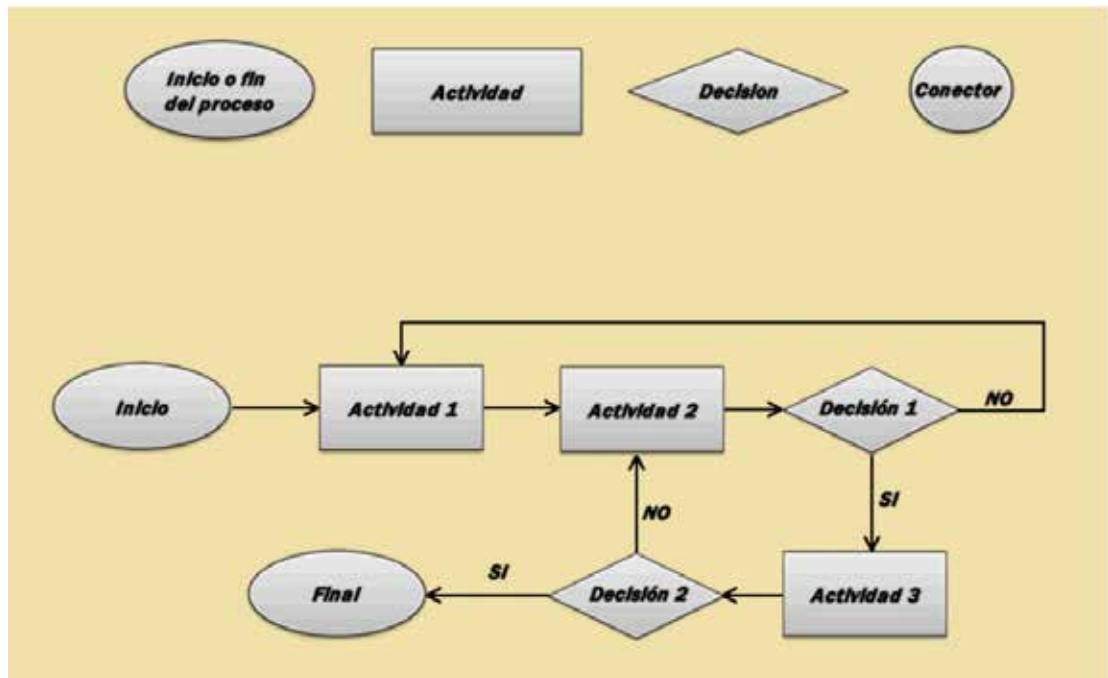


Figura 9: Diagrama de Procesos

Fuente: American National Standards Institute (2020)

2.2.1.11 Nivel de Servicio

Berry (1993), expresa que el nivel de servicio puede ser definido como “La amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía” (P.23). El nivel de servicio no puede estandarizar las expectativas de los clientes, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

El nivel de un servicio es un indicador que representa la cantidad de pedidos que una empresa es capaz de atender o producir con relación a la solicitud del cliente en un plazo determinado.

Un porcentaje de nivel de servicio alto significa que la empresa esta garantizando la satisfacción del cliente. En una empresa proveedora de servicios este tipo de mediciones permite determinar si se han atendido las solicitudes durante el plazo previamente acordado.

Tener altos niveles de servicio les permite a las empresas conseguir y mantener a los clientes satisfechos. Siendo este aspecto de vital importancia en las organizaciones ya que permite mantener o aumentar el volumen en su cartera de clientes y además permite mantener ser competitivo en el mercado del cual forme parte.

2.2.1.12 Indicadores de gestión KPI's

Gabriel Roncancio (2019), expresa que “un indicador de gestión (KPI) es una forma de medir si una empresa, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos.”

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar lo definido en la planeación estratégica. Los indicadores clave de alto nivel pueden enfocarse en el desempeño general de la organización, mientras que los KPI de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos o los empleados

en cada departamento como puede ser: atención al cliente, finanzas o gestión del talento humano. De forma general, las organizaciones usan los indicadores de desempeño porque fortalecen la motivación del equipo de trabajo, dan soporte e influyen en los objetivos estratégicos y fomentan el crecimiento personal y organizacional.

Roncancio (2019), manifiesta además que los indicadores de gestión KPI demuestran la eficacia con la que una empresa está logrando los objetivos estratégicos clave, una vez puesto el plan de acción en marcha. Se cree que la principal causa de desarrollo de los indicadores de gestión (KPI) modernos fue debido a los psicólogos industriales, los gestores de recursos humanos, de desarrollo organizacional y los consultores en comportamiento organizacional.

2.3. Bases Legales

Desde el punto de vista legal, es importante resaltar las fuentes que se relacionan a la investigación para la evaluación del cumplimiento de los deberes formales que están sujetos los contribuyentes especiales, las cuales constituyen los medios que originan las normas referidas al tributo en sus distintos aspectos. Las bases legales, según definición de Méndez (2.005) “Se refiere a la ley, orden ejecutiva o resolución que disponga la creación de un organismo, programa, asignación de recursos y reglamentación de actividades”. Se considera indispensable, la revisión de las siguientes leyes, reglamentos y decretos que se detallan a continuación:

Ley de Transito de Transporte Terrestre, Decretado por la Asamblea Nacional De La República Bolivariana De Venezuela establece:

TÍTULO IV DEL TRANSPORTE TERRESTRE

Capítulo I

De la Circulación

Artículo 74: Las autoridades administrativas competentes, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, garantizarán que la circulación peatonal y vehicular por las

vías públicas, se realice de manera fluida, conveniente, segura y sin impedimentos de ninguna especie. Por ningún motivo podrá impedirse el libre tránsito de vehículos o peatones en una vía pública. Los ciudadanos y las ciudadanas, previa obtención de la autorización emanada de la autoridad competente, tienen derecho a manifestar, sin afectar, obstruir o impedir el libre tránsito de personas y vehículos. La regulación para la circulación de los peatones, el tránsito de vehículos motorizados o no, los límites máximos y mínimos de velocidad, se establecerá en el Reglamento de esta ley.

Artículo 77: El Instituto Nacional de Transporte Terrestre establecerá los horarios para la circulación de vehículos destinados al transporte de carga en las vías de competencia nacional. La autoridad administrativa competente, establecerá los horarios para carga, descarga, así como el de recolección de los desperdicios y escombros, haciéndolos coincidir con períodos de menor congestión vehicular, en concordancia con lo previsto en el Reglamento de esta Ley.

TÍTULO V DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE

Capítulo I

Competencias en Materias de Servicios de Transporte

Artículo 97: El Instituto Nacional de Transporte Terrestre es la autoridad competente en todo el territorio nacional para autorizar, sistematizar y supervisar el servicio de transporte terrestre de carga. Será competencia de los estados, en coordinación con el Instituto Nacional de Transporte Terrestre a través del Cuerpo Técnico de Vigilancia del Transporte Terrestre, el control de este servicio en la red vial nacional. La circulación, estacionamiento y demarcación, así como la naturaleza, peso, volumen, peligrosidad y otras características particulares de la carga, serán regulados en el Reglamento de esta Ley.

Artículo 98: Los estados en el ámbito de su jurisdicción deben prever en tramos de autopistas o carreteras administradas directamente o bajo el régimen de concesiones viales, la instalación de balanzas o equipos de control de carga

requeridos por la autoridad competente, de acuerdo al Plan de Control de Carga que al efecto realice el ministerio del poder popular con competencia en materia de transporte terrestre, cuya ejecución y supervisión estará a cargo del Instituto Nacional de Transporte Terrestre.

Capítulo VIII

Del Servicio de Transporte Automotor Terrestre de Carga

Artículo 124: El servicio de transporte automotor de carga general, a granel, perecedera y frágil, será prestado en los términos y condiciones previstos en la ley y las Normas del Sistema Nacional de Calidad.

Artículo 125: El servicio de transporte automotor de carga general, a granel, perecedera y frágil será prestado por personas naturales o jurídicas debidamente autorizadas, según lo dispuesto en la ley. Las personas naturales propietarias de más de tres (3) vehículos en esta modalidad, deben constituirse en personas jurídicas para prestar este servicio.

Artículo 127: A los fines de esta Ley, el transporte terrestre automotor de carga se clasifica en:

1. De uso público, el prestado por personas naturales o jurídicas, debidamente acreditadas por la autoridad administrativa competente, recibiendo como contraprestación del servicio un flete.
2. De uso particular, el prestado por persona natural o jurídica, debidamente acreditada por la autoridad administrativa competente, para su propio y exclusivo uso.

La Gaceta Oficial N° 6.554 Extraordinario del 10/07/2020 y N°37.332 de fecha 26/11/2001, establece:

Título I

Capítulo I Decreto Mediante el cual se declara el Estado de Alarma para Atender la Emergencia Sanitaria del Coronavirus (COVID-19)

Artículo 1: Se decreta el Estado de Alarma en todo el Territorio Nacional, dadas las circunstancias de orden social que ponen gravemente en riesgo la salud

pública y la seguridad de los ciudadanos y las ciudadanas habitantes de la República Bolivariana, a fin de que el Ejecutivo Nacional adopte las medidas urgentes, efectivas y necesarias, de protección y preservación de la salud de la población venezolana, a fin de mitigar y erradicar los riesgos de epidemia relacionados con el coronavirus (COVID-19) y sus posibles cepas, garantizando la atención oportuna, eficaz y eficiente de los casos que se originen.

Capítulo II

Medidas Inmediatas de Prevención

Artículo 7: El Presidente de la República Bolivariana de Venezuela podrá ordenar restricciones a la circulación en determinadas áreas o zonas geográficas, así como la entrada o salida de éstas, cuando ello resulte necesario como medida de protección o contención del coronavirus COVID-19.

Los ministros del Poder Popular con competencia en materia de tránsito, relaciones interiores y transporte coordinarán con las autoridades estatales y municipales el estricto cumplimiento de las restricciones que fueren impuestas de conformidad con este artículo. A tal efecto, podrán establecer los mecanismos idóneos para facilitar las autorizaciones para tránsito y su ágil verificación, así como las medidas de seguridad necesarias.

Título IV

Capítulo III

Del Servicio de Transporte Terrestre de Carga

Artículo 79: Servicio de transporte automotor de carga general, a granel, perecedera y frágil debe ser prestado en los términos y condiciones previstos en este Decreto Ley, su Reglamento y las disposiciones que sobre el particular dicte el Ministerio de Infraestructura

Artículo 80: El servicio de transporte de carga general, a granel, perecedero y frágil será prestado por personas naturales o jurídicas debidamente autorizadas, según lo dispuesto en este Decreto Ley y su Reglamento.

Artículo 82: A los fines de este Decreto Ley y su Reglamento, el transporte terrestre automotor de carga se clasifica en:

1. El realizado por personas naturales o jurídicas, directamente o a través de terceras personas que estén debidamente autorizadas conforme a este Decreto Ley, recibiendo como contraprestación de tal actividad un flete.

2. Realizado por personas naturales o jurídicas, directamente o a través de terceras personas debidamente autorizadas conforme a este Decreto Ley, para su propio y exclusivo uso, sin percibir un pago. Organización y Funcionamiento.

Artículo 83: El Reglamento de este Decreto Ley establecerá las normas de organización, funcionamiento, control y fiscalización que regirán el servicio de transporte de carga.

2.4 Definición de Términos Básico

Covid-19: Según la Organización mundial de la salud (2019) define al covid-19 como “un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).” Cabe destacar que la cepa de coronavirus (2019-nCoV) que ha causado el brote en China es nueva y no se conocía previamente.

Distribución: Según Jack Fleitman (2000) define la distribución como “La acción, estrategias, procesos y efecto de distribuir un determinado producto de un lugar a otro.” Por distribuir se entiende repartir una cosa en la proporción que corresponde a cada parte. La palabra distribución tiene su origen en la expresión latina distributio que significa “repartir”. A su vez, el término está formado por las partículas dis, que quiere decir “separación múltiple” y tributum, que quiere decir “tributo”.

Empresa: Según la Real Academia Española (2006) esta define a la empresa como “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Una empresa se dedica a actividades o

persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de la sociedad. La misma se le considera un sistema con su entorno definido en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial. Esta requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, un plan de negocio, objetivos, tácticas y políticas de actuación.

Logística: Según la Real Academia Española (2006), esta define a la logística como “El conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución”. Para la distribución, la logística se encarga de coordinar el transporte, la visión estratégica de la cadena de suministros, la gestión de los procesos de producción y distribución, así como con las tareas relativas a las compras de las empresas.

Mercancía: Según Economipedia (2020) define la mercancía como “Cualquier objeto factible de ser comercializado o intercambiado en el mercado. Se caracteriza por poder satisfacer alguna necesidad del consumidor”. Es decir, una mercancía es cualquier bien que las personas pueden comprar y/o vender. Así, por medio de esa transacción, se busca cubrir una demanda.

Pandemia: Según la Real Academia Española (2006), pandemia es definida como “una epidemia de una enfermedad infecciosa que afecta a la población humana en un área geográficamente extensa”. La misma es una propagación a nivel internacional de una nueva enfermedad donde la mayoría aún no tienen inmunidad contra ella. Esta es una emergencia de salud pública, se caracteriza por causar muchos casos graves que, aunque puedan representar un porcentaje pequeño de la población, indican una vulnerabilidad constante y sin solución.

Transporte Terrestre: Según Wikipedia (2020), el transporte terrestre es definido como “El transporte que se realiza sobre la superficie terrestre. La gran mayoría de transportes terrestres se realizan sobre ruedas que podrían ser automóviles, autobuses, motocicletas, camiones, entre otros”. Es el medio de transporte más usado a nivel mundial para poder trasladar mercancías o personas de

un destino hacia otro. Es el transporte que se realiza en carreteras con vehículos que funcionan para poder transportar bienes de un lugar a otro.

Trazabilidad: Según el Comité de Seguridad Alimentaria (2006), expresa que la trazabilidad es definida como “Aquel conjunto de procedimientos que permiten controlar el histórico, la situación física y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministro en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.”

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Arias (2012) define el marco metodológico como “un conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas.” (p.16). A su vez, Tamayo y Tamayo (2009) señalan que el marco metodológico puede ser definido como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.” (p.25). La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigaciones, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación.

3.1 Tipo de Investigación

En relación a este aspecto, Arias (2012) señala que un proyecto factible “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización.” (p. 134)

La presente investigación reúne las condiciones de un proyecto factible ya que su propósito es diseñar un plan estratégico que será aplicado en los procesos logísticos para la distribución de repuestos automotrices en la Empresa Visiservice C.A, el desarrollo de la investigación planteada tiene como objetivo encontrar estrategias que puedan ser empleadas en el abordaje de un problema específico y lograr darle una solución al mismo. A su vez, la misma busca por medio del estudio científico conocer y analizar el proceso productivo de la empresa para poder optimizar o dar solución a la problemática presentada, mediante la implementación de una serie de estrategias que serán aplicadas en los procesos logísticos para la distribución de repuestos automotrices en la Empresa Visiservice C.A.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación, según Hernández (2010), “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado, definiendo y justificando el tipo de investigación de acuerdo a la estrategia a emplear para cumplir con los objetivos de su estudio.” (p.34). En este estudio, la investigación desarrollada, se realiza dentro de lo que en el ámbito metodológico se ha determinado como una investigación de campo y documental, debido a que la información recabada se obtiene directamente en la Empresa Visiservice C.A.

Arias (2012) define la investigación de campo como “Aquella que consiste en la recolección de toda la información directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.” (p.136).

Arias (2012) define la revisión documental como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales (Impresas, audiovisuales o digitales).”

3.3 Nivel de la Investigación

En el marco de la investigación planteada, al referido estudio, el nivel de investigación según Arias (2012) “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa.” (p.19). De acuerdo al tema de investigación que se plantea, referido al plan estratégico aplicado en el proceso logístico para la distribución de repuestos automotriz de la empresa Visiservice C.A. y en función de los objetivos planteados, el nivel de la investigación se considera descriptiva ya que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos

de investigación. Por otra parte, una investigación descriptiva se preocupa más por caracterizar las causas y consecuencias de un fenómeno en particular, con miras a resolverlo. Es decir, especifica las causas más importantes y consecuencias que originan y constituyen un fenómeno o actividad.

3.4 Población y Muestra

En cuanto a este aspecto, Tamayo y Tamayo (2009), señala que población es la:

Totalidad del fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación (p. 176).

La población está conformada por todos los elementos, que van a hacer estudiados, así mismo, generan los resultados de la investigación luego de que haya finalizado la misma. En este caso la población está conformada por el personal del área de distribución, logística y administración de la Empresa Visiservice C.A, la cual da un total de 44 trabajadores los cuales están distribuidos en la empresa de la siguiente forma:

Departamento de Logística:

- (1) Gerente General
- (1) Gerente de Operaciones Logísticas
- (4) Operarios de Logística

Departamento de Distribución:

- (2) Jefe de Almacén
- (12) Almacenista
- (16) Choferes.

Departamento Administrativo:

- (1) Jefe de Administración.
- (3) Analistas de Cobranzas.
- (2) Atención al Cliente

(2) Facturación

La muestra en un trabajo de investigación según Tamayo y Tamayo (2009) es entendida como “el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.” (p. 176). Esta descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal reflejan las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que indica que es representativa. La muestra está constituida por un selecto grupo de trabajadores de la empresa Visiservice C.A. dando un total de 5 empleados los cuales son: (1) Jefa del departamento de administración, (1) Gerente de operaciones logísticas, (1) Gerente General, (1) Conductor de vehículos de carga y (1) Jefe de almacén. Estas personalidades mencionadas anteriormente han sido seleccionadas como la muestra de esta investigación ya que se considera que los mismos forman parte de áreas de suma importancia para el desarrollo de las actividades operativas de la empresa en estudio y que además los mismo poseen los conocimientos y la experiencia necesaria para aportar información que será de suma importancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1 Técnicas de Recolección de Datos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Entre las técnicas de recolección de datos utilizadas en el presente trabajo de investigación se podrán apreciar las siguientes:

Entrevista Semiestructurada: Hurtado (2008), explica que “una entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas (existen veces que pueden ser mas), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información)” p.46. Partiendo de esta definición el mismo autor expresa que una entrevista Semiestructurada es

una estrategia de recopilación de datos en la que el investigador hace a los informantes una serie de preguntas predeterminadas pero abiertas.

Observación Directa: Según Tamayo y Tamayo (2009), la observación directa “Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” p.193. Esta acción se ejecutara por medio de visitas guiadas a la organización en estudio con la finalidad de poder observar más a fondo los procesos y las problemáticas presentadas en la organización.

Revisión Documental: Hurtado (2008), lo define como “Una técnica en la cual se recurre a la información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en si mismos constituyen los eventos de estudio” p.427. En tal sentido, se conseguirá información de datos a partir de documentos escritos propios de la organización en estudio mediante la recopilación documental, que contenga información que puede ser utilizada dentro de la presente investigación

3.5.2 Instrumento de Recolección de Datos

Un instrumento de recolección de datos, según Tamayo y Tamayo (2009), es definido “como una ayuda o una serie de elementos que el investigador construye con la finalidad de obtener información, facilitando así la medición de los mismos.” (p.62). La presente investigación aplicará los siguientes instrumentos:

Guion de entrevista: Hurtado (2008), expresa que “un guion de entrevista debe contener los datos generales de codificación del entrevistado, datos sociológicos y datos convencionales al tema de investigación” p.46. De este modo el autor señala que un guion de entrevista es la lista de todos los puntos a tratar y las preguntas que un entrevistador va a formular al entrevistado en dicha conversación, las cuales deben generar respuestas coherentes de acuerdo con la finalidad que posea la entrevista.

• Guion de entrevista

• Objetivo:

Entrevistar a un grupo selecto del personal que labora en la empresa Visiservice C.A, para recolectar información que servirá como base para el desarrollo de un plan estratégico que permitirá encontrarle una solución a la problemática que presenta la empresa en estudio.

A- Datos de identificación (Investigador):

Nombre: Luis Francisco Coronel Gamboa

Cedula: V-27.014.063

Fecha: 7 de junio del 2021

Universidad: José Antonio Páez

Carrera: Ing. Industrial

B- Datos de identificación (Entrevistado):

Nombre:

Cedula:

Fecha:

Cargo Laboral:

Experiencia:

C- Preámbulo

A continuación te presentamos una serie de preguntas con la intención de obtener información sobre la situación actual de la empresa Visiservice C.A. Específicamente en la dirección/gerencia/departamento de: Gerencia de logística, distribución y despacho de rutas. Es necesario desarrollar en detalle la(s) problemática(s) que usted considere importante en el desarrollo de las actividades de este departamento, su aporte será de gran utilidad para el diagnóstico certero sobre la situación actual de la empresa.

D- Preguntas:

1- Según los datos presentados para el último año, se nota un incremento en los retrasos para entregar la mercancía distribuida, se observa que la cartera de clientes ha disminuido y que la cantidad de envíos de mercancía ha caído notoriamente.

A- ¿Cuáles son las causas que están generando dichas problemáticas?

B- ¿Considera usted que hay una solución para las mismas?

2- ¿Qué aspectos específicamente dentro del departamento de logística considera usted que se están viendo afectados y tienen una incidencia importante en la operatividad del departamento?

3- En consideración a la problemática planteada ¿Qué medidas para mejorar esta situación se han aplicado o se están aplicando actualmente?

4- ¿Qué estrategias considera usted se deben incorporar dentro de un plan estratégico aplicado al departamento de logística que contribuya a mejorar el servicio de transporte y disminuir los retrasos en la entrega de la mercancía?

Cuadro 1: Guion de entrevista (Semi-Estructurada)

Fuente: Luis Coronel (2021)

Registro fotográfico: Este instrumento permitirá plasmar de forma visual todo aquellos procesos llevados a cabo dentro de la organización en estudio así como también problemáticas e inconvenientes que puedan ser apreciados en el desarrollo de las actividades productivas. Esta acción se llevara a cabo mediante una visita guiada a la organización, la cual permitirá hacer la captación del registro fotográfico que será ejecutada por medio de un teléfono android de última generación.

Libreta de observación: Su principal función es permitir tomar notas y recolectar datos sobre una temática específica, estos datos se obtienen mediante la observación y son plasmados bajo el criterio propio de la persona que observa o de la persona que se encuentre suministrando alguna información.

Grabador de voz: Es un dispositivo que permite la inscripción eléctrica o mecánica para recrear ondas sonoras, como la voz, el canto, la música instrumental o efectos sonoros. En relación a esto las dos clases principales de tecnologías de grabación de sonido son la grabación analógica y la grabación digital.

En relación a lo anteriormente mencionado, es necesario en todo método de recolección de datos saber dos aspectos de suma importancia como lo son la validez y confiabilidad del instrumento empleado, en donde la confiabilidad se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados y la validez se refiere al grado en el que un instrumento mide lo que se supone que debe medir.

3.6. Técnicas de Análisis de Resultados

Tamayo y Tamayo (2009), expresa que el análisis de datos es la ciencia que se encarga de examinar un conjunto de datos con el propósito de sacar conclusiones sobre la información para poder tomar decisiones, o simplemente ampliar los conocimientos sobre diversos temas. La misma consiste en someter los datos a la realización de operaciones, esto se hace con la finalidad de obtener conclusiones precisas que nos ayudarán a alcanzar nuestros objetivos. Si queremos datos útiles, debemos analizarlos. Para ello debemos recurrir a diversas técnicas que serán mencionadas a continuación:

Matriz FODA: Propuesta por Albert Humphrey, la matriz foda es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

Tormenta de ideas: Esta herramienta fue ideada en el año 1939 por Alex Faickney Osborn. El cual expreso que la misma “es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La tormenta de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado”.

Diagrama de procesos: Según Chiavenato Idalberto (1993); define el diagrama de procesos “Como un grafico que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Este tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”. Para la ejecución de la misma es necesario partir de la observación directa de los procesos que se lleven a cabo dentro de la organización para luego poder plasmar gráficamente los mismos.

El análisis de los datos obtenidos se centrara en llegar a una conclusión basada únicamente en lo que ya es conocido en la presente investigación. La forma en que se recopilen los datos debe estar relacionada con la forma en que está planeado analizarla y utilizarla, teniendo como aspecto de suma importancia el asegurarse de recopilar información precisa en la que se pueda confiar.

3.7 Fases Metodológicas

El presente trabajo de grado fue estructurado en fases, las cuales están relacionadas directamente con cada objetivo específico, todo esto con el fin de lograr el objetivo general el cual es “Proponer un plan estratégico aplicado en el proceso logístico para la distribución de repuestos automotrices de la empresa Visiservice C.A.”

Fase I: Diagnostico de la situación actual en la logística de distribución de repuestos automotrices de la empresa Visiservice C.A.

En esta fase, el proceso para diagnosticar la situación actual de los procesos logísticos de la empresa Visiservice C.A se hará mediante una visita guiada a la empresa, esto con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa y poder

observar las actividades que realiza el departamento de operaciones logísticas y el departamento de distribución en un día de jornada laboral. Para esta primera fase se hizo uso de las herramientas de recolección de datos a través de la cual se ejecutaran las siguientes acciones:

- Recopilar toda la información necesaria que ayude a precisar la situación actual de la empresa mediante la observación directa, la aplicación de una entrevista semi-estructurada y la revisión documental.
- Describir las condiciones actuales de la empresa.

Fase II: Análisis de las debilidades encontradas en la distribución de repuestos automotrices de la empresa Visiservice C.A.

En esta fase, se buscará analizar las debilidades encontradas en las actividades comerciales de la empresa Visiservice C.A. una vez diagnosticada la situación actual de la empresa se buscaran todas las debilidades que pueda presentar la misma. Observando y analizando áreas, como operaciones logísticas, distribución y almacén. Esto con la finalidad de poder encontrar una solución a las mismas o sencillamente fortalecer el proceso que se observe más débil o poco eficiente. En relación a esta fase se realizaran las siguientes actividades que nos permitirán designar y observar mucho mejor las debilidades mostradas, las cuales son:

- Se elaborará una matriz FODA, para separar con más detalles las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas dentro de la logística actual de la empresa.
- Se elaboraran una serie de diagramas de procesos relacionados a cada proceso logístico que se lleve acabo dentro de la empresa, esto con la finalidad de poder analizar las debilidades encontradas en cada proceso y definir las consecuencias generadas
- Finalmente se aplicara una tormenta de ideas para poder obtener análisis e ideas relacionadas a la problemáticas que esta presentando la empresa en estudio.

Fase III: Diseño de una planificación estratégica logística en la distribución de repuestos automotrices para la empresa Visiservice C.A.

En esta fase, una vez se haya obtenido toda la información necesaria se proseguirá a elaborar un plan estratégico que generara como resultado una mejora en los procesos logística de la empresa Visiservice C.A esto con la finalidad de que la empresa pueda realizar sus operaciones y prestar su servicio de forma mas eficaz y eficiente, dando como resultado el logro de los objetivos trazados.

Fase IV: Estudio de la factibilidad desde la perspectiva económica, ambiental, social, operativa y técnica de implementación de un plan estratégico aplicado en el proceso logístico para la distribución de repuestos automotrices de la referida empresa.

Esta es la fase final del proyecto, esta fase comprende un factor esencial dentro del interés en desarrollar la propuesta plasmada en el presente trabajo de investigación. Este aspecto debe ser evaluado con mucha seguridad y exactitud ya que acá se estudiara y analizara con el alto mando de la organización y con el área de finanzas si es posible económicamente hablando implementar un plan estratégico aplicado en el proceso logístico para la distribución de repuestos automotrices en la empresa Visiservice C.A. aunado a esto, también se deberá evaluar la factibilidad técnica, social, ambiental y operatividad de la propuesta presentada con el fin de saber si es posible implementarla en la empresa para la cual esta destinada, todo lo mencionado anteriormente busca mejorar y desarrollar de una forma mucho mas eficiente el servicio prestado por la empresa así como el correcto funcionamiento de las actividades productivas de la misma.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, haciendo uso de los datos obtenidos mediante una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos. Esto con la finalidad de desarrollar un plan estratégico que le permita a la empresa Visiservice C.A mejorar sus procesos logísticos para la distribución de repuestos automotrices lo que ha su vez les permitiría ofrecer un servicio mucho mas eficiente y con un alto nivel de calidad. Para ello, primero se hará un diagnóstico donde se observará y describirá la situación actual, luego con los resultados obtenidos se procederá a realizar el análisis de cada una de las fallas o deficiencias encontradas en el diagnóstico, en base a este análisis se diseñarán las estrategias que se adecuen a la empresa Visiservice C.A, una vez realizado el diseño de las estrategias se evaluará su factibilidad a nivel operativo técnico, ambiental, social y económico.

4.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual en la logística de distribución de repuestos automotrices de la empresa Visiservice C.A.

En esta primera fase, la misma se llevo a cabo mediante una visita guiada a la empresa Visiservice C.A donde mediante la observación directa, registro fotográfico y la revisión documental se busco encontrar todas aquellas fallas o deficiencias manifestadas por los trabajadores pertenecientes al área de operaciones logísticas, almacén y distribución.

4.1.1 Información de la empresa:

Visiservice C.A, es una empresa nacional dedicada a la distribución de mercancía vía terrestre. Ya son más de una década dedicada a la distribución de mercancía por todo el territorio nacional para el beneplácito de toda su distinguida clientela.

Misión:

“Como organización estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante la eficiencia, seguridad y responsabilidad de nuestro servicio de transporte terrestre de carga. Buscando además brindarle a nuestros trabajadores un ambiente óptimo, así como una serie de beneficios para que cada trabajador se sienta en familia.”

Visión:

“Consolidarnos como el servicio de transporte de carga N°1 del territorio nacional, ofreciendo un servicio de calidad, eficiente y a un precio competitivo. Tratando de marcar siempre la diferencia y ser una empresa referente para nuestro país Venezuela.”

Propósito:

“Somos su mejor opción cuando de transportar su mercancía se trata, estamos siempre dispuesto a brindarle un servicio de calidad, donde la responsabilidad, eficiencia y seguridad son nuestra mejor carta. Además contamos con un equipo de trabajo especializado para que su experiencia con nosotros sea única e inigualable, donde el cariño y el compromiso siempre estará al alcanza de nuestro cliente.”

4.1.2 Estructura Organizacional:

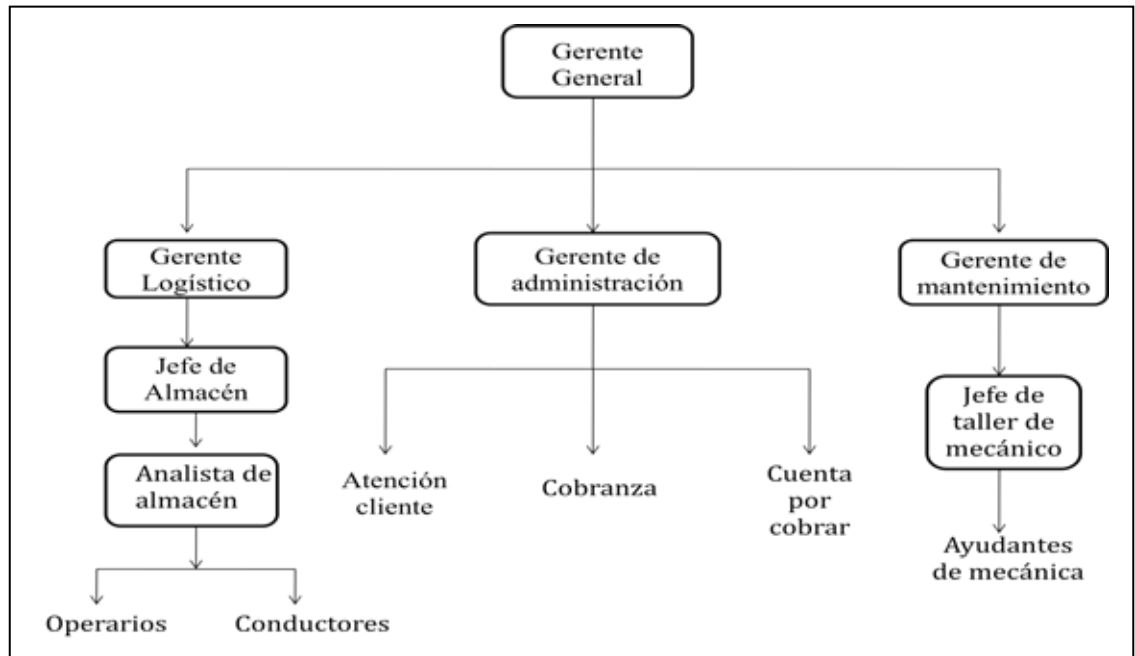
En la empresa Visiservice C.A se tiene una estructura organizacional desglosada de la siguiente manera:

1. Gerente General: Es la máxima autoridad de la organización, y es la personalidad encargada de planificar, coordinar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos, procesos y procedimientos necesarios para alcanzar las metas trazadas en beneficio de la organización
2. Gerente Logístico: Es la personalidad encargada de planificar, coordinar, dirigir y controlar la recepción, almacenamiento y distribución de la mercancía a transportar.
3. Gerente de administración: Dicha personalidad es la encargada de todo lo

referente a dirigir y controlar todos los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de la empresa en estudio.

4. Gerente de Mantenimiento: Esta personalidad es la encargada de todo lo referente al mantenimiento de las instalaciones de la empresa, así como del mantenimiento de las unidades de transporte de carga.
5. Jefe de almacén: Esta es la personalidad encargada de dirigir, planificar y controlar todas las actividades llevadas a cabo dentro del área de almacenaje de mercancía. Dichas actividades se centran en la recepción, almacenamiento y despacho de la mercancía.
6. Analista de almacén: Esta personalidad se encarga de toda la documentación, verificación y control de la mercancía que se encuentra en el área de almacén.
7. Jefe de taller mecánico: Dicha personalidad se encarga de todo lo relacionado al mantenimiento y monitoreo de las unidades de transporte. Para que estas puedan encontrarse en la mejor condición posible para la prestación previa del servicio de transporte.

En la figura que será mostrada a continuación se plasmara el organigrama de la empresa Visiservice C.A, dicha empresa consta de una serie de departamentos que se encargan de desarrollar diversas actividades propias de cada departamento con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados por la organización. (Ver Cuadro 2)



Cuadro 2: Organigrama de la Empresa Visiservice C.A
Fuente: Empresa Visiservice C.A

4.1.3 Infraestructura física

Las instalaciones de la empresa Visiservice C.A se encuentran ubicadas en la calle 2, local-parcela N° 658 Urb. Industrial Los Guayos, Los Guayos-Estado Carabobo. A continuación se mostrada la ubicación geográfica de la empresa.



Figura 10: Ubicación geográfica Empresa Visiservice C.A
Fuente: Google Maps (2021)



Figura 11: Ubicación geográfica Empresa Visiservice C.A
Fuente: Google Maps (2021)



Figura 12: Área de Almacenamiento
Fuente: Empresa Visiservice C.A



Figura 13: Área de Almacenamiento
Fuente: Empresa Visiservice C.A



Figura 14: Área de Almacenamiento
Fuente: Empresa Visiservice C.A



Figura 15: Área de oficinas
Fuente: Empresa Visiservice C.A



Figura 16: Unidades de transporte utilizadas para la distribución de la mercancía
Fuente: Empresa Visiservice C.A

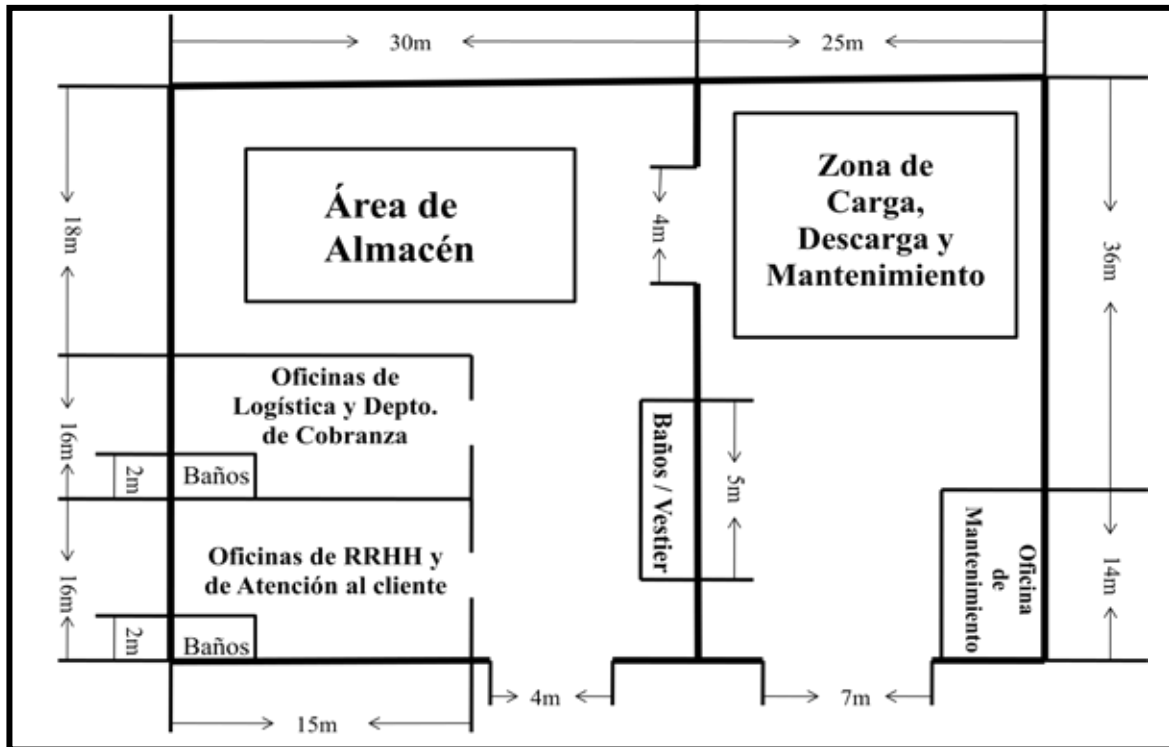


Figura 17: Área de carga y descarga de mercancía
Fuente: Empresa Visiservice C.A



Figura 18: Instalaciones externas
Fuente: Empresa Visiservice C.A

4.1.3.1 Distribución de la Empresa



Cuadro 3: Layout (Actual) de la Empresa Visiservice C.A
Fuente: Luis Coronel (2021)

En la figura mostrada anteriormente se puede presencia como se encuentra distribuida actualmente la empresa en estudio, es importante mencionar que las medidas y demarcaciones mostradas anteriormente fueron adquiridas gracias a la revisión documental, ya que en la misma se encuentran todos los datos necesarios para la elaboración del Layout actual de la empresa. Aunado a ello, fue de vital importancia la observación directa, para poder tener ideas y nociones previas sobre las instalaciones y sus características.

Por otra parte, en el (cuadro 4) mostrado anteriormente se puede observar que la empresa en estudio cuenta con:

- Áreas de Administración y atención al cliente: En estas áreas se realiza todo lo referente al contacto directo con los clientes de la empresa,

resolución de dudas, contactos para presupuestos e información sobre la situación de la mercancía a distribuir. Por otra parte, también se encuentra la oficina destinada a la administración de la empresa; allí se realiza todo lo relacionado a las acciones administrativas de la misma, como pagos al personal, monitoreo de los trabajadores, control de las llegadas y salidas del personal, entre otros.

- Área de logística y cobranza: Aquí se encuentran dos de los departamentos con mayor movilidad dentro de la organización, ya que por una parte el departamento de operaciones logística son los encargados de realizar todas las acciones logísticas que deberán ser llevadas a cabo dentro de la organización para garantizar la correcta y efectiva operatividad de la empresa. Por otra parte, el departamento de cobranza son los encargados del control de la cobranza de la empresa; esto relacionado directamente con la mercancía a enviar, precio de la misma, realización de pago por parte del cliente y suministrar información necesaria para los departamentos logísticos y administrativos de la empresa.
- Área de almacén: Es el espacio más grande de las instalaciones de la empresa, puesto a que es el lugar donde se carga y descarga la mercancía que posteriormente será distribuida.
- Área de carga, descarga y mantenimiento: Es el segundo espacio más grande de las instalaciones de la empresa, ya que en ese sitio es donde se realizan todas las operaciones de cargar y descargar la mercancía que es enviada en las unidades de transporte (camiones), y además se realizan las actividades de mantenimiento de las unidades de transporte. Esto con el fin de garantizar un alto nivel de vida útil de los camiones para que estos puedan prestar el servicio a la cual han sido encomendados de la mejor forma posible.

- Oficina de mantenimiento: En esta oficina están todas las herramientas, aceites, productos, repuestos y demás accesorios que son utilizados para la realización del mantenimiento de las unidades de transporte.

4.1.4 Procesos desarrollados en el área logística

En la empresa Visiservice C.A se llevan acabo una serie de procesos dentro del área logística que serán presentados a continuación:

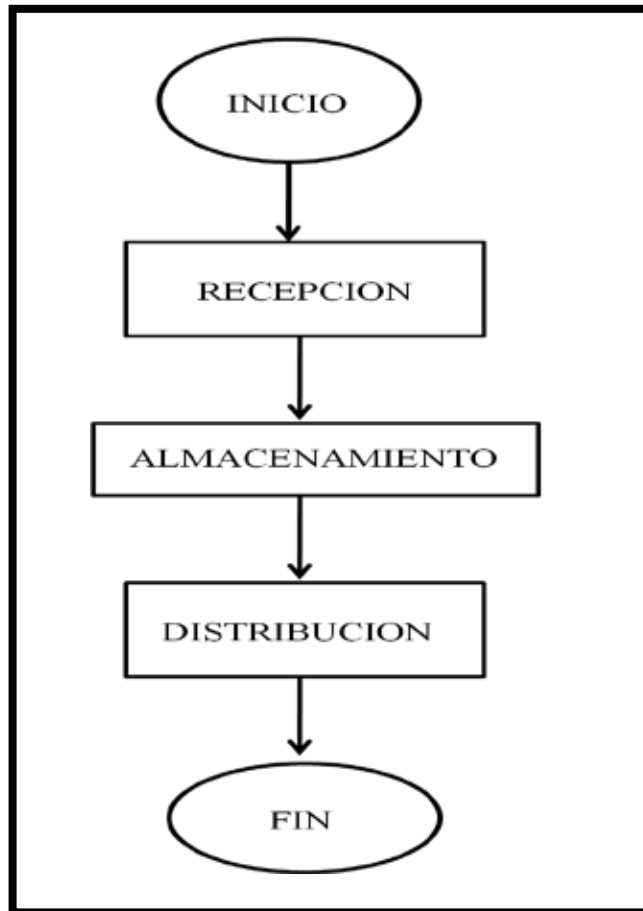


Figura 19: Diagrama de flujo del proceso logístico
Fuente: Empresa Visiservice C.A

4.1.5 Proceso de recepción

4.1.5.1 Debilidades encontradas en el proceso de recepción de mercancía

En el presente cuadro que será mostrado a continuación, se podrán observar una serie de debilidades que esta presentado el proceso de recepción y que son de gran impacto para la eficiencia del servicio prestado por la empresa en estudio.

Ítem	Observaciones
1	Lenta descarga de la mercancía recibida, dicho proceso actualmente cuenta con una duración de 2hrs
2	Bajo numero de trabajadores destinados a chequear la recepción de mercancía, este proceso es realizado por solo (2) trabajadores
3	No hay un área delimitada para la verificación de la mercancía
4	Indebida identificación de la mercancía recibida
5	No hay horarios establecidos para la recepción de mercancía

Cuadro 4: Debilidades encontradas en el proceso de recepción

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.1.6 Proceso de almacenamiento:

4.1.6.1 Debilidades encontradas en el proceso de almacenamiento

Bajo la observación directa se pudo apreciar que existen algunos factores dentro del almacén que no permiten que las actividades logísticas de la empresa se puedan llevar acabo de la mejor forma. Dichos factores, están ocasionando retrasos al momento de cargar y distribuir la mercancía; lo que ha su vez incide en los tiempos de entrega de mercancía acordados previamente entre la empresa y su clientela. En relación a ello se mostrara un cuadro de debilidades que presenta actualmente el proceso tratado:

Ítem	Observaciones
1	No existen delimitaciones de espacio para la ubicación de la mercancía de acuerdo a su zona de distribución
2	Largos periodos de tiempo para verificar y almacenar la mercancía, este proceso puede alcanzar hasta las 2horas con 30minutos de duración.
3	Desorden en el área de almacenamiento
4	Dificultades para ubicar la mercancía seleccionada
5	Poca movilidad de los almacenistas en el área de almacenamiento

Cuadro 5: Debilidades encontradas en el proceso de almacenamiento (Actual)

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.1.7 Proceso de distribución:

4.1.7.1 Debilidades encontradas en el proceso de distribución:

A continuación se mostrara un cuadro que busca plasmar una serie de debilidades que fueron observadas y registrada en el área de procesos para la distribución de mercancía. Dichas debilidades son factores internos que afectan notoriamente la eficiencia en el servicio que presta la empresa en estudio y que a su vez son considerados como una problemática que debe ser mejorada.

Ítem	Observaciones
1	Si la cantidad de mercancía a enviar no es igual o mayor a 165 bultos, dicha ruta no es cubierta
2	Si la cantidad de bultos a distribuir es menor a 165 bultos, dicha mercancía no es distribuida
3	No hay control e información en relación al transito de la mercancía rumbo a ser distribuida
4	Entrega de mercancía fuera de tiempos establecidos previamente, (Entre 12hr a 24hr) es la diferencia entre el tiempo establecido (cliente) al tiempo real de entrega
5	Demoras de hasta 12hr en la entrega de mercancía, debido a ubicaciones de destino final erróneas

Cuadro 6: Debilidades encontradas en el proceso de distribución de mercancía

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.1.8 Entrevistas Semi- Estructuradas

N° de entrevista	Entrevistado	Cedula	Cargo	Experiencia
1	María Rivera	V- 14.999.944	Jefa del departamento de administración	7 años

Transcripción: La ronda de entrevistas inicio con la Lic. María Rivera, quien actualmente es la jefa del departamento de administración de la empresa en estudio Visiservice C.A. A continuación se presentaran los resultados de dicha entrevista:

· Pregunta (1): Según los datos presentados para el último año, se nota un incremento en los retrasos para entregar la mercancía distribuida, se observa que la cartera de clientes ha disminuido y que la cantidad de envíos de mercancía ha caído notoriamente. ¿Cuáles son las causas que están generando dichas problemáticas? ¿Considera usted que hay una solución para las mismas?

Respuesta: “Primeramente es importante señalar que la situación por la que atraviesa el país es bastante difícil y genera un efecto negativo en el correcto desarrollo de nuestras actividades. Ciertamente, en la actualidad la empresa esta presentando una serie de inconvenientes en lo que respecta a la disminución en la cartera de clientes, disminución de envíos de mercancía y un incremento en los retrasos para la entrega de la mercancía. Visiservice C.A, a lo largo de toda su trayectoria siempre se ha caracterizado por tratar de brindar el máximo nivel posible de eficiencia en la prestación de nuestros servicios; sin embargo, factores como la difícil situación para el suministro de combustible, dificultades por parte del personal para poder asistir a la empresa, no hay un cumplimiento adecuado de los horarios laborales debido a la difícil situación con el transporte publico y salud son las principales causantes de que el personal deba irse antes de los horarios laborales establecidos y por ende no cumplan en su totalidad con las actividades encomendadas, así como las restricciones emanadas por el

ejecutivo nacional que hacen cada vez mas difícil un correcto y eficiente funcionamiento de la empresa. Serian a mi criterio las principales causas de la problemática por la cual estamos atravesando.” En relación a si existe una solución, puedo decir que “considero que si debe haber una solución ante esta problemática por la cual estamos atravesando, para el momento la empresa hace todo lo posible por seguir brindando un servicio de calidad para nuestra clientela y así poder sobrevivir ante esta difícil situación por la que atraviesan hoy en día todas las empresas a nivel nacional que se encuentran prestando un servicio terrestre de transporte de mercancía.”

· Pregunta (2): ¿Qué aspectos específicamente dentro del departamento de logística considera usted que se están viendo afectados y tienen una incidencia importante en la operatividad del departamento?

Respuesta: “Esta pregunta se encuentra fuera de mi campo de acción, sin embargo te podría decir que el suministro de combustible (gasoil), seguramente es uno de esos aspectos.”

· Pregunta (3): En consideración a la problemática planteada ¿Qué medidas para mejorar esta situación se han aplicado o se están aplicando actualmente?

Respuesta: “Para el momento en lo relación al suministro de combustible, ha tocado comprar el mismo en el mercado negro; el cual ha permitido seguir movilizandando las unidades de transporte pero el costo del mismo es mucho mas elevado en comparación con el que se puede adquirir en una estación de servicio. Al personal que vive hacia la zona sur o zonas alejadas de la empresa se le ha diseñado un horario laboral flexibilizado para que este pueda asistir a la empresa y que además pueda devolverse nuevamente a sus hogares. Esas serian hasta el momento las medidas implementadas para tratar de sobrellevar la actual situación”

· Pregunta (4): ¿Qué estrategias considera usted se deben incorporar dentro de un plan estratégico aplicado al departamento de logística que contribuya a mejorar el servicio de transporte y disminuir los retrasos en la entrega de la mercancía?

Respuesta: “Pregunta sumamente interesante... te podría decir que como jefa del departamento de administración de esta empresa, la cual mas que una empresa la considero mi familia laboral. Pienso que brindarle un servicio de traslado al personal, sería una estrategia que desde mi punto de vista que ayudaría mucho para mejorar la situación actual de la empresa, ya que el trabajador podría cumplir con sus horarios laborales correctamente y esto pues sería un impacto positivo para las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.”

Análisis: Para efectos de la presente entrevista es importante destacar que la situación tan critica por la que atraviesa el país es un factor que incide de forma negativa en el correcto desarrollo de las actividades de toda la industria nacional, en lo que respecta al transporte de carga terrestre dicha situación incide directamente en la eficiencia y eficacia con la que se pueda presta el servicio de distribución de mercancía. Es necesario mencionar que bajo la presente entrevista se hizo mucho énfasis en las dificultades para abastecer de combustible a las unidades de transporte así como de las dificultades que afronta el personal para poder cumplir con los horarios laborales ya previamente establecidos. Se pudo apreciar además, que existe una baja en los volúmenes de mercancía así como de la cartera de clientes propiamente; por esta razón se necesita lo antes posible diseñar posibles estrategias para que la empresa pueda superar tan difícil situación.

N° de entrevista	Entrevistado	Cedula	Cargo	Experiencia
2	Víctor Pantoja	V- 12.525.505	Gerente de operaciones logísticas	10 años

Transcripción: La ronda de entrevistas continuó con el gerente de operaciones logísticas de la empresa Visiservice C.A, Víctor Pantoja. A continuación se presentaran los resultados de dicha entrevista:

• Pregunta (1): Según los datos presentados para el último año, se nota un incremento en los retrasos para entregar la mercancía distribuida, se observa que la cartera de clientes ha disminuido y que la cantidad de envíos de mercancía ha caído notoriamente. ¿Cuáles son las causas que están generando dichas problemáticas? ¿Considera usted que hay una solución para las mismas?

Respuesta: “Primeramente un cordial saludo, es un gusto y un honor poder aportar mi granito de arena en el desarrollo de este trabajo investigativo. En relación a la pregunta, es necesario mencionar primeramente a la situación pandemia covid-19 y a la difícil situación actual para adquirir el combustible (gasoil); son dos de los principales causas por las cuales la empresa en la actualidad presenta una serie de dificultades que han sido manifestada en el desarrollo de esta situación. Otra de las principales causas es la recesión económica por la que atraviesa el nivel industrial la cual es bastante grave, donde muchas empresas fabricantes e importadoras de repuestos automotrices han tenido que cesar sus operaciones lo que es una situación bastante negativa para nosotros como organización ya que el volumen de mercancía ha disminuido de forma considerable. Por otra parte se observa, que hay una disminución en nuestra cartera de clientes motivado a una serie de retrasos en la entrega de la mercancía; esto pues dentro del ramo de transporte de carga terrestre es un factor sumamente negativo ya que si no se cumplen con los tiempo previamente establecidos el cliente sencillamente cambia de proveedor del servicio que este solicitando. En relación a la existencia de soluciones, pues ciertamente

considero que si las hay; a nivel logístico se debe buscar soluciones para el abastecimiento de combustible, tratar de que el personal este en la organización en los horarios laborales acordados, entre otros aspectos.”

· Pregunta (2): ¿Qué aspectos específicamente dentro del departamento de logística considera usted que se están viendo afectados y tienen una incidencia importante en la operatividad del departamento?

Respuesta: “Actualmente la empresa Visiservice C.A, cuenta con un proceso logístico dividido en tres etapas las cuales son: recepción, almacenamiento y distribución de mercancía. Cada proceso trabaja bajo ciertos pasos para que los mismos sean llevados de la mejor forma posible. Actualmente estos procesos se están viendo afectados con factores como inestabilidad en la presencia del equipo humano en los horarios laborales establecidos; ya que debido a una serie de medidas que se tomaron para permitir que nuestros trabajadores puedan ir y venir a sus casas sanos y salvos se han dado casos en donde el grupo de trabajo se queda sin (1 o 2) trabajadores en el turno, lo que genera retrasos en el proceso logísticos que se este llevando a acabo. Aunado a ello, es importante señalar que bajo la modalidad 7-7 implementada por el ejecutivo nacional para prevenir aun mas la expansión del virus Covid-19; las unidades de transporte en las semanas radicales tienen limitantes para poder cumplir con sus rutas de distribución, generando demoras en la entrega y distribución de la mercancía.”

· Pregunta (3): En consideración a la problemática planteada ¿Qué medidas para mejorar esta situación se han aplicado o se están aplicando actualmente?

Respuesta: “Actualmente, se esta buscando expandir el área de almacenamiento para generar la posibilidad de almacenar y distribuir un mayor volumen de mercancía; permitiendo además mejorar la movilidad del personal que labora en dicha área. En lo que respecta al suministro de combustible, actualmente nos encontramos adquiriendo dicho combustible en el mercado negro para poder

disminuir los tiempos en donde las unidades de transporte están detenidas en las estaciones de combustible para abastecerse de combustible.”

· Pregunta (4): ¿Qué estrategias considera usted se deben incorporar dentro de un plan estratégico aplicado al departamento de logística que contribuya a mejorar el servicio de transporte y disminuir los retrasos en la entrega de la mercancía?

Respuesta: “Considero que actualmente el país esta en una situación en donde día a día debemos buscar estrategias para poder seguir brindando el servicio que durante muchos años hemos prestado para el beneplácito de nuestra distinguida clientela. La atención al cliente, nuestros valores organizacionales y sobre todo el compromiso que le brindamos a cada uno de nuestros clientes son las estrategias que nos mantienen hoy en día trabajando con el mayor esfuerzo y dedicación posible para brindar un servicio de transporte de carga de calidad, considerando posible que bajo estas estrategias podamos captar y aumentar nuestra cartera de clientes.”

Análisis: En la actualidad, los procesos logísticos de la empresa Visiservice C.A se encuentran bajo una serie de dificultades que lamentablemente han acarreado consecuencia negativas en lo que a la distribución de mercancía se refiere. Víctor Pantoja, gerente de operaciones logísticas manifestó primeramente que la situación país, situación comercio y situación pandemia han sido de los principales causantes de que la empresa hoy en día presente resultados desfavorables en lo que al volumen de mercancía, cartera de clientes y a retrasos en la entrega de mercancía se señala; en la presente entrevista dicho gerente manifestó que se observan condiciones que no proporcionan un resultado positivo para la organización como lo son el incumplimiento en los horarios laborales, retrasos en la distribución de mercancía a causa del cumplimiento de las restricciones de distribución, demoras ocasionadas por la falta de combustible (gasoil) a nivel nacional así como acciones y medidas que ha implementado el gobierno nacional que han mermado las acciones de distribución lo que ha su vez ha generado una disminución en la eficacia del servicio prestado.

N° de entrevista	Entrevistado	Cedula	Cargo	Experiencia
3	Albis Díaz	V- 12.091.763	Conductor	2 años

Transcripción: La ronda de entrevistas continuó con el conductor de una de las unidades de transporte de la empresa Visiservice C.A, Albis Díaz. A continuación se presentaran los resultados de dicha entrevista:

· Pregunta (1): Según los datos presentados para el último año, se nota un incremento en los retrasos para entregar la mercancía distribuida, se observa que la cartera de clientes ha disminuido y que la cantidad de envíos de mercancía ha caído notoriamente. ¿Cuáles son las causas que están generando dichas problemáticas? ¿Considera usted que hay una solución para las mismas?

Respuesta: “Considero que en primer orden la problemática por la que atraviesa actualmente la empresa es debido a la situación por la que atraviesa el país, la inseguridad vial, la pandemia Covid-19, situación económica y abastecimiento de combustible son a mi criterio los principales causantes. Por otra parte, puedo mencionar que las restricciones para la distribución de mercancía, así como la difícil movilización que presenta el personal para asistir a sus turnos de trabajo también causan que la empresa manifieste la problemática que presenta en la actualidad. Considero que si es posible encontrarle solución a esta situación, y estoy seguro que así será ya que la empresa cuenta con un excelente equipo de trabajo en cada uno de sus departamentos para poder solucionar esta situación. También espero que su trabajo de grado, nos ayude en la búsqueda de esas tan anheladas soluciones.”

· Pregunta (2): ¿Qué aspectos específicamente dentro del departamento de logística considera usted que se están viendo afectados y tienen una incidencia importante en la operatividad del departamento?

Respuesta: “En lo que respecta a mi labor dentro de la empresa, a nivel logístico mi función es distribuir la mercancía en la unidad de transporte de la cual estoy a cargo. Para esta pregunta, considero que las restricciones en la distribución de mercancía es un aspecto que afecta la operatividad del departamento. En lo personal, pienso que las mismas son necesarias pero considero que se deberían verificar ya que muchas veces se tiende a perder tiempo en el cumplimiento de las mismas.”

· Pregunta (3): En consideración a la problemática planteada ¿Qué medidas para mejorar esta situación se han aplicado o se están aplicando actualmente?

Respuesta: “Actualmente, desde mi perspectiva dentro de mi área de trabajo una de las medidas que ha ayudado en lo que respecta a seguir prestando el servicio de transportar mercancía a sido la adquisición de combustible en el mercado negro. Sin embargo, la cantidad y el costo de la misma no son lo esperado.”

· Pregunta (4): ¿Qué estrategias considera usted se deben incorporar dentro de un plan estratégico aplicado al departamento de logística que contribuya a mejorar el servicio de transporte y disminuir los retrasos en la entrega de la mercancía?

Respuesta: “Según mi criterio esta situación con el favor de dios y la virgen no será para toda la vida. Sin embargo, debemos seguir luchando a pie firme contra esta situación tan lamentable por la que atraviesa nuestro país. Me parece que una de las estrategias que se podrían añadir sería mejorar el área de almacenamiento, buscar estrategias para captar nuevos clientes y seguir trabajando de forma eficiente y constante para que el servicio brindado siga siendo un servicio de calidad.”

Análisis: En lo que respecta a la distribución de mercancía, el entrevistado Albis Díaz proporciono información de gran relevancia para el presente trabajo de investigación.

El mismo mantuvo en todo momento un enfoque directamente relacionado a las dificultades por las que atraviesan hoy en día todas las empresas dedicadas a distribuir mercancía vía terrestre en especial la empresa de la cual el forma parte Visiservice C.A. El entrevistado en concordancia con los otros dos entrevistados mencionados anteriormente señalo que las dificultades para adquirir combustible, el cese de operaciones de empresas e importadoras dedicadas a la comercialización de mercancía, situación económica e inseguridad y condiciones en las vías son las causantes actuales que afectan el desarrollo de las actividades en la empresa Visiservice C.A. Además, el mismo señala que los procesos logísticos de la empresa han presentando retrasos en el desarrollo de las actividades de las mismas motivado al incumplimiento de los horarios laborales y a unidades de transporte detenidas a la espera del cumplimiento de las restricciones de distribución. Toda esta serie de situaciones, han generado que la empresa presente una disminución en sus volúmenes de carga, disgusto e inconformidades por parte de los clientes y una baja en la eficacia con la que se esta prestando el servicio actualmente.

N° de entrevista	Entrevistado	Cedula	Cargo	Experiencia
4	Raúl Veliz	V- 16.154.191	Jefe de almacén	4 años

Transcripción: La ronda de entrevistas continúo con el jefe de almacén para el turno diurno Raúl Veliz. A continuación se presentaran los resultados de dicha entrevista:

- Pregunta (1): Según los datos presentados para el último año, se nota un incremento en los retrasos para entregar la mercancía distribuida, se observa que la cartera de clientes ha disminuido y que la cantidad de envíos de mercancía ha caído notoriamente. ¿Cuáles son las causas que están generando dichas problemáticas? ¿Considera usted que hay una solución para las mismas?

Respuesta: “Primeramente para mi es un gusto poder ayudar y aportar con mis conocimientos y mi experiencia. En relación a la pregunta, pues debo decir que son varias las causas las que hoy en día lamentablemente tiene a esta organización de la cual formo parte en una situación complicada y por así decirlo un tanto incomodo para cada una de las personas que día a día hacemos vida dentro de estas instalaciones. La situación económica, la pandemia Covid-19, suministro de combustible y el cierre de empresas de repuestos automotrices; son para mi una de las causas por las cuales la empresa hoy en día se encuentra ante esta difícil situación. Por otro lado, considero que las dificultades por parte del personal para cumplir con los horarios laborales, las acciones tomadas por el ejecutivo nacional que impiden una correcta movilización de las unidades de transporte para el cumplimiento de la distribución de mercancía, son causantes también de toda la problemática que hoy en día esta afectando a la empresa. En lo personal pienso que todo tiene solución menos la muerte, es por ello que considero que si hay una solución para poder salir de la difícil situación por la que nos enfrentamos actualmente.”

· Pregunta (2): ¿Qué aspectos específicamente dentro del departamento de logística considera usted que se están viendo afectados y tienen una incidencia importante en la operatividad del departamento?

Respuesta: “En lo que a mi cargo y función dentro de la empresa respecta, mi área de trabajo constituye uno de los procesos logísticos que actualmente presentan una serie de aspectos que no permiten sacarle el máximo provecho a las actividades desarrolladas en la misma, como jefe de almacén considero que dentro de los aspectos a resaltar se encuentran, la situación con los horarios laborales, muchas veces el área de almacén se ha encontrado en la situación en donde ha tenido que laborar con 1 o 2 operarios menos, aunado a ello puedo mencionar que las instalaciones del almacén en algunas oportunidades no proporcionan una correcta y eficiente movilización del personal, así como una efectiva ubicación de mercancía

para cargar y descargar la misma, dando como resultado tiempos de hasta 1 hora con 30 minutos en la completa realización de la actividad.”

· Pregunta (3): En consideración a la problemática planteada ¿Qué medidas para mejorar esta situación se han aplicado o se están aplicando actualmente?

Respuesta: “En lo que respecta al área de la cual formo parte, que como mencione anteriormente es el área de almacén; hasta el momento no se ha implementado alguna medida o acción que permita mejorar la situación.”

· Pregunta (4): ¿Qué estrategias considera usted se deben incorporar dentro de un plan estratégico aplicado al departamento de logística que contribuya a mejorar el servicio de transporte y disminuir los retrasos en la entrega de la mercancía?

Respuesta: “Considero que bajo la situación por la que nos enfrentamos actualmente es necesario buscar ciertamente estrategias que permitan mejorar esta difícil situación, desde mi punto de vista me parece oportuno buscar estrategias que permitan mejorar el incumplimiento o falta del recurso humano en sus puestos de trabajo en los tiempos establecidos y mejorar las instalaciones del almacén.”

Análisis: El área de almacenamiento es uno de los tres procesos logísticos que también ha manifestado una serie de inconvenientes que no le han permitido desarrollar sus actividades de la mejor forma posible; así lo hizo saber el jefe de almacén para el turno diurno Raúl Veliz, quien expresa que aunado a la situación económica y comercial por la que atraviesa el país, el incumplimiento en los horarios laborales en ocasiones a generados vacíos en los puestos laborales generando retrasos en lo que a cargas y descargar de mercancía se refiere. Bajo el mismo orden de día, se pudo apreciar que el área de almacenamiento no cuenta con una serie de delimitaciones necesarias para garantizar el orden y acondicionamiento en dicha área. Además, el jefe de almacén manifestó que el espacio físico del almacén en ocasiones no provee las dimensiones necesarias para la correcta y eficiente movilización del personal así como de una efectividad ubicación de la mercancía.

N° de entrevista	Entrevistado	Cedula	Cargo	Experiencia
5	Simón Pantoja	V- 8.839.389	Gerente General	10 años

Transcripción: Finalmente la ronda de entrevistas culmino con el Gerente General de la empresa Visiservice; Simón Pantoja. A continuación se presentaran los resultados de dicha entrevista:

· Pregunta (1): Según los datos presentados para el último año, se nota un incremento en los retrasos para entregar la mercancía distribuida, se observa que la cartera de clientes ha disminuido y que la cantidad de envíos de mercancía ha caído notoriamente. ¿Cuáles son las causas que están generando dichas problemáticas? ¿Considera usted que hay una solución para las mismas?

Respuesta: “Para dar respuesta a la pregunta, es importante mencionar que en la actualidad todas las empresas a nivel nacional tienen retos cada vez mayores debido a las diversas complicaciones generadas por la difícil situación país. Visiservice C.A, a lo largo del tiempo ha sido considerada como una de las mejores empresas en lo que ha transportar cargas vía terrestre se refiere, muchos son los obstáculos que hemos tenido que superar y en esta situación no será la excepción. En la actualidad la empresa ciertamente presente una serie de dificultades, desde la disminución de los volúmenes de carga, disminución en la cartera de clientes hasta el aumento en los retrasos al momento de entregar la mercancía. Dicha situación no es del agrado de la empresa, y esa situación en gran parte se debe a una serie de causas que han generados las consecuencias mencionadas anteriormente, bajo este orden de ideas podemos empezar diciendo que adquirir el combustible (gasoi) hoy en día se ha convertido en un total reto, debido a la situación económica de nuestro país múltiples empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices han tenido que cerrar sus puertas, aunado a ello es necesario mencionar a la pandemia Covid-19 la cual fue un imprevisto que sin duda a golpeado a la industria

y en especial a la automotriz y ya para finalizar nos encontramos con una serie de inconvenientes a nivel de horarios laborales, acciones implementadas por el ejecutivo nacional y restricciones de distribución que por decir algunas son las principales causantes de la situación por la que actualmente estamos atravesando. Considero, que si es posible encontrarle una solución a toda esta difícil situaciones; de hecho es importante mencionar que ha pesar de las dificultades aun seguimos y seguiremos prestando nuestro servicio lo que nos permite concluir que aun ante esta difícil situación nuestros clientes todavía confían en los valores que esta empresa es capaz de brindar; lo que significa que ahora mas que nunca es posible solucionar esta situación.”

• Pregunta (2): ¿Qué aspectos específicamente dentro del departamento de logística considera usted que se están viendo afectados y tienen una incidencia importante en la operatividad del departamento?

Respuesta: “Visiservice C.A, a lo largo del tiempo siempre ha contado con un proceso logístico conformado por (3) etapas las cuales son: recepción, almacenamiento y distribución. Recordando brevemente que nuestro servicio es netamente distribuir mercancía, ya que no somos ni fabricantes, ni importadores, somos un servicio de transporte terrestre de carga que distribuye repuestos automotrices a nivel nacional. Partiendo de dicho punto, es importante tener en cuenta que debido a una serie de agentes nos vimos en la obligación de realizar una serie de ajustes a los horarios laborales, además de que cada vez se hace un poco mas difícil cumplir con nuestros compromisos adquiridos previamente con los clientes debido a la situación con el abastecimiento de combustible, la situación salud, las restricciones que ha implementando el ejecutivo nacional, por decir algunas son aspectos que afectan a la logística de nuestra organización. Por otra parte se aprecia que las restricciones que hemos diseñado para la distribución de mercancía y el correcto control en la distribución de la mercancía, son otro de los aspectos que

inciden directamente en la eficiencia de la operatividad en lo que a nivel logístico y en general se puede señalar.”

· Pregunta (3): En consideración a la problemática planteada ¿Qué medidas para mejorar esta situación se han aplicado o se están aplicando actualmente?

Respuesta: “Como lo mencione al principio de esta entrevista, en la actualidad vivimos en una constante lucha para mantener un servicio eficiente y que sea del total agrado para toda nuestra distinguida clientela. Partiendo de ello, es necesario establecer medidas que permitan mejorar esta situación. Hasta el momento, en lo que respecta al suministro de combustible adquirimos pequeñas cantidades del mismo para subsanar un poco el tiempo que pierde en abastecer de combustible una unidad de transporte; sin embargo, el alto costo del mismo también es un factor a tomar en consideración ya que afectan los costos logísticos del transporte. Se tiene planeado realizar una expansión en el área de almacenamiento, para buscar aumentar la capacidad de almacenaje y por medio de una estrategia de marketing atraer nuevos clientes y así podamos aumentar el volumen de mercancía a distribuir.”

· Pregunta (4): ¿Qué estrategias considera usted se deben incorporar dentro de un plan estratégico aplicado al departamento de logística que contribuya a mejorar el servicio de transporte y disminuir los retrasos en la entrega de la mercancía?

Respuesta: “Primeramente considero importante decir, que toda acción que sumen un beneficio, un apoyo o una mejora en la distribución de mercancía, será tomada en cuenta ya que eso es lo que actualmente se busca; mejorar nuestro servicio de transporte de carga y que cada día sean mas clientes los que se unan a esta familia llamada Visiservice C.A; las estrategias pues son importante para todas las empresas que deseen hacerse un lugar en este campo como lo es transportar mercancía, es por ello que considero que promover estrategias de marketing, realizar una expansión en el área de almacenamiento y realizar un plan de fidelizacion del cliente son estrategias que pueden ser consideradas.”

Análisis: En la entrevista con Simón Pantoja, gerente general de la empresa en estudio Visiservice C.A manifestó que la situación por la que atraviesa la empresa es de sumo cuidado y que debe ser solucionada lo antes posible. Destaca que primeramente la situación país y comercial han afectado de forma notoria los volúmenes de mercancía a distribuir ya que hay un disminución significativa en las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices. Añade además que hoy en día surtir de combustible a las unidades de transporte es una de las principales causantes de que las unidades de transporte se demoren en cumplir a tiempo con sus rutas de distribución, haciendo un enlace con la palabra distribución dicha personalidad manifiesta que se ha vuelto algo difícil cumplir con las restricciones de distribución previamente establecidas lo que ha generado una serie de retrasos con la mercancía que aun espera para ser distribuida. El gerente general expresa que los horarios laborales son otras de las causantes en donde los procesos logísticos presente demoras en sus respectivas actividades, esto relacionado en gran parte a que los trabajadores que viven en zonas muy alejadas a la organización poseen una flexibilización en los horarios para que los mismos puedan ir y venir de sus hogares sin ningún tipo de inconveniente; dicha situación a generados por breves lapsos de tiempo vacios en los grupos laborales donde (1 o 2) operarios se han tenido que retirar por lo mencionado anteriormente. Es importante señalar que la empresa en la actualidad no posee parámetros o indicadores apropiados para verificar y controlar las actividades de distribución de mercancía; finalmente señala, que se deben encontrar soluciones lo más pronto posible para detener y eliminar la problemática actual por la que atraviesa la empresa.

4.2 Fase II: Análisis de las debilidades encontradas en la distribución de repuestos automotrices en la empresa Visiservice C.A.

A continuación en la presente fase se analizarán todas aquellas debilidades que fueron encontradas en el previo diagnóstico que se le realizó a la empresa en estudio. Para el análisis de estas debilidades se tomará como técnica la matriz Foda, la tormenta de ideas y los diagramas del proceso, dichas técnicas se consideran las más aptas para poder analizar todas las debilidades que fueron encontradas en el proceso logístico para la distribución de repuestos automotrices en la empresa Visiservice C.A.

4.2.1 Análisis de las debilidades encontradas a partir de los procesos logísticos que son llevados a cabo en la empresa Visiservice C.A

4.2.1.1 Procesos desarrollados en el área logística

En la empresa Visiservice C.A se llevan a cabo una serie de procesos dentro del área logística que serán presentados a continuación:

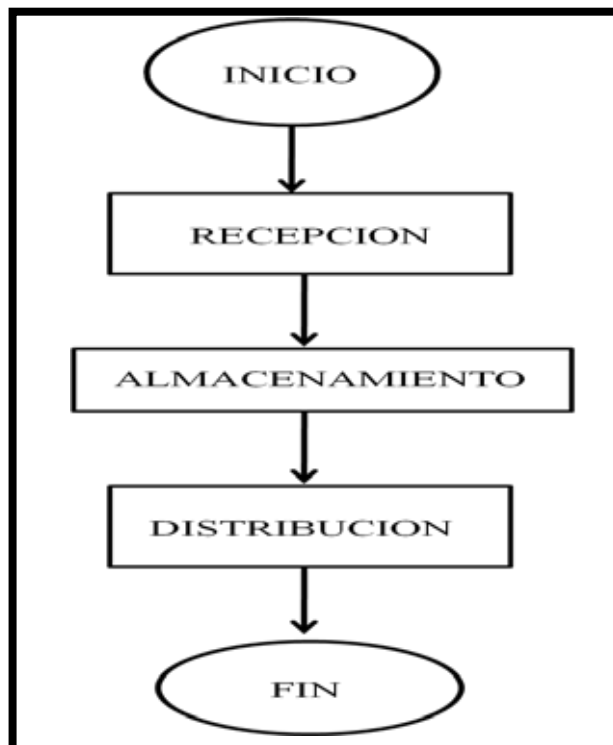


Figura 20: Diagrama de flujo del proceso logístico

Fuente: Empresa Visiservice C.A

4.2.1.1.1 Proceso de recepción

A continuación se mostrara un cuadro que permitirá detallar cada una de las etapas que forman parte del proceso de recepción de mercancía de la empresa Visiservice C.A y como se desarrollan las mismas a través de un diagrama de flujo.

Etapas	Procedimiento	Equipos Utilizados	Verificación	Personal encargado	Seguridad laboral
1	Descarga de mercancía	-	-	Almacenista	Equipo de protección personal
2	Chequear mercancía descargada	Libreta de anotaciones	-	Analista de almacén	Equipo de protección personal
3	Aprobación de cantidad y estado físico de la mercancía	-	Control de calidad	Jefe de almacén	-
4	Ingreso de mercancía al área de almacenamiento	-	Chequeo de la cantidad de mercancía (Facturas a distribuir)	Almacenista	Equipo de protección personal

Cuadro 7: Etapas del proceso de recepción (Actual)

Fuente: Luis Coronel (2021)

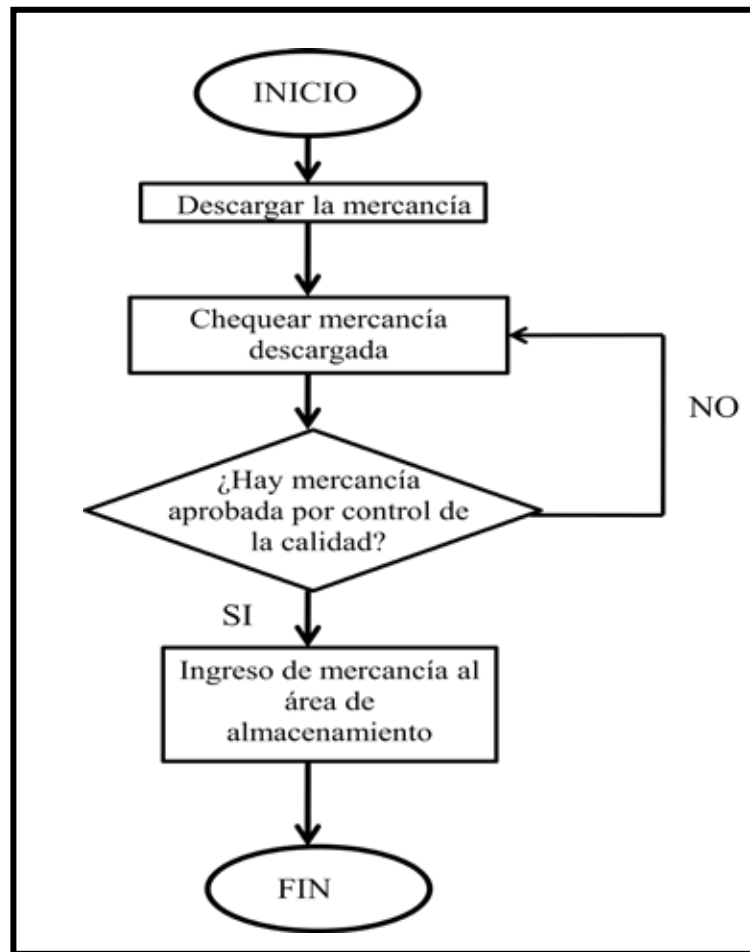


Figura 21: Diagrama de flujo del proceso de recepción

Fuente: Empresa Visiservice C.A

4.2.1.1.1.2 Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de recepción de mercancía

En el cuadro que será mostrado a continuación, se podrá observar un análisis de las debilidades que esta presentado el proceso de recepción de mercancía y las consecuencia que estas generando e n la distribución de repuestos automotrices, siendo estas de gran impacto para la eficiencia del servicio prestado por la empresa en estudio.

Etapa	Actividad realizada	Debilidades encontradas	Análisis de las debilidades encontradas
1	Descargar la mercancía	Al momento de descarga la mercancía, dicho proceso se realiza de forma lenta y poco eficiente en donde el tiempo de duración es de 2horas	Esta situación se encuentra ocasionando 50 minutos de retraso en la descarga y ubicación de la mercancía a distribuir, lo que a su vez hace el proceso poco efectivo incrementando demoras en los procesos de almacenamiento y distribución.
2	Chequear mercancía descargada	Se observo un bajo numero de trabajadores destinados a chequear la mercancía recibida, siendo este trabajo ejecutado por solo (2) trabajadores	Esta debilidad trae como consecuencia una serie de retardos en la comprobación de la mercancía recibida, generando a su vez retrasos de disponibilidad de mercancía a distribuir. Dicha debilidad genera hasta (1hr) de retraso en la completa ejecución de este proceso y afecta además los procesos siguientes.
3	Aprobación de cantidad y estado físico de la mercancía	Se pudo apreciar que no hay un área delimitada para la verificación de la mercancía	Dicha debilidad afecta la eficiencia de las acciones realizadas en el interior de la empresa. Ya que sin la correcta aprobación de la mercancía, no se puede pasar a los siguientes procesos logísticos.
4	Ingreso de mercancía al área de almacenamiento	En vista de la situación actual, se pudo corroborar que no hay horarios definidos para la recepción de mercancía	Esta situación esta generando una desorganización al momento de recibir mercancía, que posteriormente deberá ser distribuida. Incrementando la posibilidad de que ocurran una serie de problemáticas tales como demoras en la recepción, errores en la recepción de la mercancía y retrasos en los siguientes procesos logísticos de la empresa al momento de recibir y distribuir la mercancía.

Cuadro 8: Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de recepción

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.2.1.1.2 Proceso de almacenamiento:

A continuación se mostrara un cuadro que permitirá detallar cada una de las etapas que forman parte del proceso de almacenamiento de mercancía en la empresa Visiservice C.A y como se desarrollan las mismas mediante un diagrama de flujo.

Etapa	Procedimiento	Equipos Utilizados	Verificación	Personal encargado	Seguridad laboral
1	Chequear mercancía que ingresara al almacén	-	Proceso manual de chequeo de mercancía (Factura correspondiente a la mercancía)	Analista de almacén	Equipo de protección personal
2	Ubicación y colocación de la mercancía en el área de almacén	-	-	Almacenistas	Equipo de protección personal

Cuadro 9: Etapas del proceso de almacenamiento (Actual)

Fuente: Luis Coronel (2021)

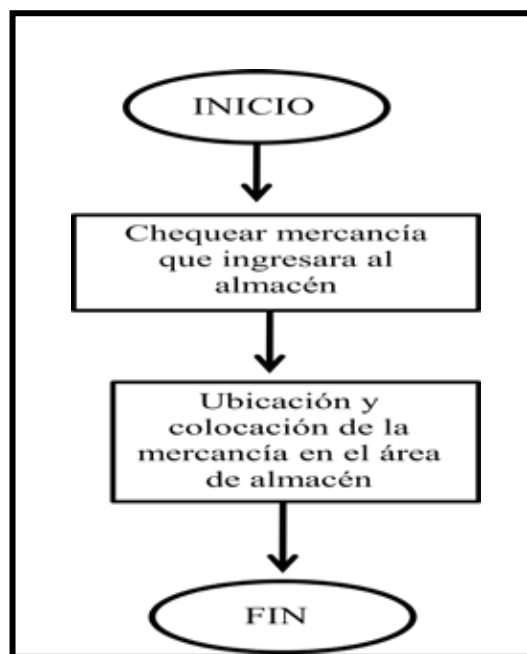


Figura 22: Diagrama de flujo del proceso de almacenamiento

Fuente: Empresa Visiservice C.A

4.2.1.1.2.1 Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de almacenamiento

Se pudo apreciar que existen una serie de factores dentro del almacén que no permiten que las actividades logísticas de la empresa se puedan llevar a cabo de la mejor forma. Dichos factores, están ocasionando retrasos al momento de cargar y distribuir la mercancía; lo que a su vez incide en los tiempos de entrega de mercancía acordados previamente entre la empresa y su clientela. En relación a ello se mostrará un cuadro de debilidades que presenta actualmente el proceso tratado:

Etapa	Actividad realizada	Debilidades encontradas	Análisis de las debilidades encontradas
1	Chequear mercancía que ingresara al almacén	El proceso de chequeo posee largos tiempos de duración. Alcanzando así tiempos de hasta (1hr) para poder culminar dicho proceso.	Dicha situación está generando una baja en la eficiencia del proceso de verificación de mercancía, lo que a su vez genera demoras en el proceso de almacenamiento, causando así demoras en la distribución de la mercancía ya que la misma no ha sido chequeada ni almacenada correctamente para posteriormente ser distribuida. Todas estas series de complicaciones acarrearán tiempo de retraso superior a 1 hora.
2	Ubicación y colocación de la mercancía en el área de almacén	Se aprecia que no existe delimitación de zonas para la ubicación de la mercancía. En la página 69, se encuentran las figuras 8 y figura 9 que permiten evidenciar lo comentado en esta debilidad	Esta debilidad está generando como consecuencia un desorden en el área de almacenamiento, afectando la eficacia al momento de ubicar mercancía en el almacén. Lo que a su vez genera hasta (1hr con 30 minutos) para la completa ejecución de este proceso. Se recomienda observar las figuras 8 y figura 9, ubicadas en la página 69 del presente trabajo de investigación. Allí se podrá verificar visualmente la debilidad planteada.

Cuadro 10: Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de almacenamiento (Actual)

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.2.1.1.3 Proceso de distribución:

A continuación se mostrara un cuadro que permitirá detallar cada una de las etapas que forman parte del proceso de distribución de mercancía de la empresa Visiservice C.A y como se desarrollan las mismas a través de un diagrama de flujo.

Etapas	Procedimiento	Equipos Utilizados	Verificación	Personal encargado	Seguridad laboral
1	Ruta de distribución a cubrir	Guía de distribución	Contacto con el cliente u organización (destino de envío)	Gerente de operaciones logísticas	-
2	Validar cantidad de bultos a distribuir	Facturación de mercancía a distribuir	Cantidad de bultos por ruta de distribución debe ser mayor o igual a 165 bultos	Analista de almacén - Almacenistas	Equipo de protección personal
3	Salida de mercancía rumbo a ser distribuida	Unidad de transporte de carga terrestre	Orden de compra	Analista de almacén	Equipo de protección personal -
4	Entrega de mercancía a su destino final	-	Orden de compra	Conductor de la unidad de transporte terrestre de carga	Equipo de protección personal

Cuadro 11: Etapas del proceso de distribución de mercancía (Actual)

Fuente: Luis Coronel (2021)

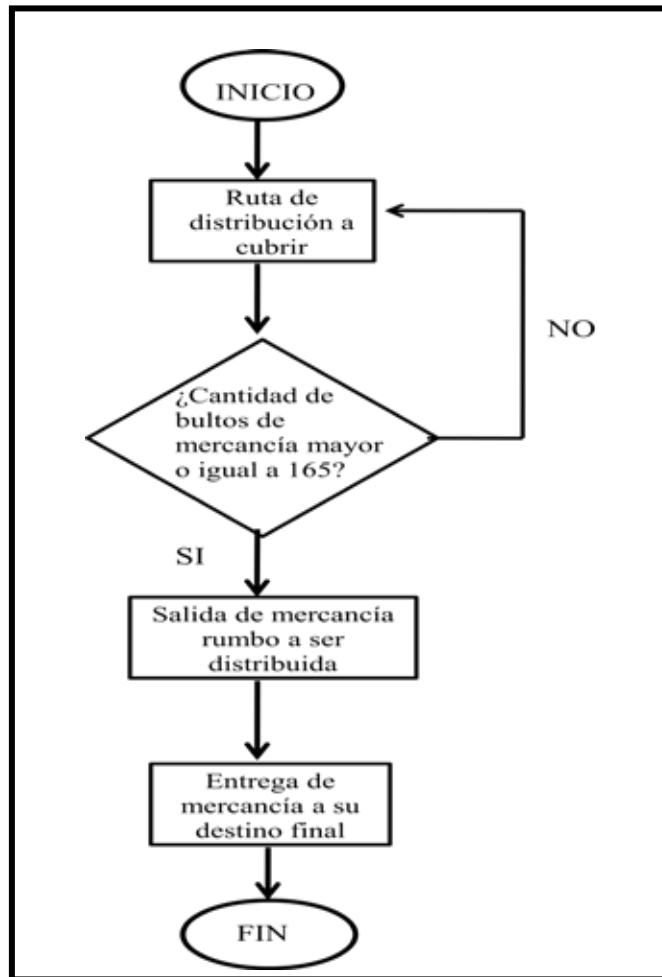


Figura 23: Diagrama de flujo del proceso de distribución
Fuente: Empresa Visiservice C.A

4.2.1.1.3.1 Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de distribución:

A continuación se mostrara un cuadro que busca plasmar una serie de debilidades que fueron observadas y registrada en el área de procesos para la distribución de mercancía. Dichas debilidades son factores internos que afectan notoriamente la eficiencia en el servicio que presta la empresa en estudio y que a su vez son considerados como una problemática que debe ser mejorada.

Etapa	Actividad realizada	Debilidades encontradas	Análisis de las debilidades encontradas
1	Ruta de distribución a cubrir	Si la cantidad de mercancía a enviar no es igual o mayor a 165 bultos, dicha ruta no es cubierta	Dicha debilidad afectan de forma notoria el proceso de distribución, ya que la misma acarrea como consecuencia el incremento en los retrasos en la entrega de mercancía al cliente.
2	Validar cantidad de bultos a distribuir	Si la cantidad de bultos a distribuir es menor a 165 bultos, dicha mercancía no es distribuida	Esta debilidad para la empresa significa un incremento notorio en las demoras en la entrega de mercancía al cliente, generando además la acumulación de mercancía en el área de almacén y disminución en la movilidad dentro del área de almacenamiento
3	Salida de mercancía rumbo a ser distribuida	No hay un control e información en relación al transito de la mercancía rumbo a ser distribuida	Bajo esta situación, dicha debilidad es la causante de ocasionar demoras de hasta (12hr) en la entrega de mercancía debido a ubicaciones de destino final erróneas, aunado a ello se ha presenciado un aumento notorio en el gasto de combustible por movilizaciones fuera de la ruta de distribución.
4	Entrega de mercancía a su destino final	Entrega de mercancía fuera de tiempos establecidos	Las debilidades anteriormente mencionadas han generado para la empresa una consecuencia que afecta de forma directa y preocupantemente a la misma, ya que se ha podido analizar que todas estas debilidades han traído como consecuencia la perdida de clientes.

Cuadro 12: Análisis de las debilidades encontradas en el proceso de distribución de mercancía

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.2.1.2 Análisis de las debilidades encontrada a partir de la aplicación de una matriz FODA

A continuación se hará un análisis de las debilidades encontradas en la empresa Visiservice C.A, a partir de la aplicación de una matriz FODA. Dicha matriz nos permitirá clasificar la información que respecte a los factores internos y externos que puedan afectar a la empresa de forma positiva o negativa. Esta acción nos permitirá además generar a partir de la matriz misma, posibles estrategias para encontrar una solución o una mejora a las problemáticas o deficiencias que pueda estar presentando actualmente la empresa en estudio.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Personal calificado · Buena atención al cliente · Unidades de transporte modernas · Cobertura nacional · Alto nivel de experiencia · Protección y seguridad de la mercancía a enviar · Instalaciones adecuadas para el servicio prestado · Amplio conocimiento de los clientes y del mercado 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> · Apertura de mercados · Aplicación de tecnología para mejorar el servicio prestado · Registro de baja calidad de la competencia · Referencias históricas positivas · Desarrollo de un manual de procedimientos
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> · Bajo nivel de tecnología · Alta dependencia del recurso humano · Perdida de clientes · Demoras en la hora de llegada del personal · Falta de organización en los procesos logísticos · Restricciones para la carga y distribución de mercancía · Fallas en la comunicación al momento de entregar la mercancía · Zonas de almacenamiento no delimitadas · Entregas de mercancía fuera del tiempo establecido · Retrasos en la distribución de la mercancía 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aumento de la inseguridad en la red vial · Baja calidad del sistema vial · Alto nivel de dificultad para adquirir el combustible · Alto índice de inflación en la economía nacional · Normativas estrictas por parte del ejecutivo nacional · Dificultades de salud a raíz de la pandemia Covid-19

Cuadro 13: Matriz FODA aplicada a la empresa Visiservice C.A

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.2.1.2.1 Estrategias generadas por la matriz FODA

Partiendo de la clasificación de la información expresada dentro del marco de la Matriz Foda, se han podido desarrollar una serie de estrategias a partir de un cruce previo de variables. Las mismas serán mostradas en el cuadro que será visto a continuación:

CRUCE DE VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEBILIDADES	<p>(ESTRATEGIA DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Implementación de un sistema de información que permita mejorar la calidad del servicio prestado · Implementar un servicio de transporte para el personal de la empresa · Modificar las restricciones para la distribución de la mercancía 	<p>(ESTRATEGIAS DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar indicadores en el área de operaciones logísticas que permitan llevar un seguimiento en la distribución y entrega de mercancía
FORTALEZAS	<p>(ESTRATEGIA FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Expansión del almacén para mejorar la movilidad y capacidad del mismo · Modificación en los turnos de trabajo 	<p>(ESTRATEGIA FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar una estrategia que permita garantizar el suministro de combustible (gasoil) en las unidades de transporte · Establecer un plan de fidelización del cliente con el fin de asegurar la consolidación de las rutas de distribución

Cuadro 14: Estrategias generadas a partir de la Matriz FODA

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.2.1.3 Análisis de las debilidades encontradas a partir de la aplicación de una tormenta de ideas

A continuación se analizarán las debilidades que presenta la empresa Visiservice C.A a partir de la implementación de una tormenta de ideas. Es necesario mencionar que la misma debe ser aplicada en un cara a cara con el o los grupos de trabajos seleccionados para poder obtener y analizar toda la información obtenida y que la misma se convierta en una base sólida para diseñar estrategias que puedan solucionar las problemáticas que se estén presentando en la organización objeto de estudio, que para la presente investigación es la empresa de transporte de carga terrestre Visiservice C.A.

Para el desarrollo de dicha herramienta fue necesario utilizar el salón de conferencias de la empresa en estudio para poder brindar un ambiente tranquilo, fresco y cómodo para que cada trabajador/a pudiera expresar sus ideas en relación a las debilidades presentadas en la empresa y una breve explicación o análisis de porque están sucediendo las mismas. A continuación se presentan los resultados de la actividad realizada:

GRUPO DE TRABAJO	DEBILIDADES	ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES
GRUPO DE LOGÍSTICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultades en el cumplimiento de los horarios laborales 2. Dificultades para adquirir el combustible (Gasoil) 3. Incumplimiento en las horas establecidas de entrega de mercancía 4. Dificultades para cubrir las rutas de distribución 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estas dificultades están relacionadas con los horarios de trabajo ya previamente establecidos. Ya que debido a la situación económica y salud por la que atraviesa el país, los horarios de trabajo han sido reducidos en su mayoría, lo que causa que sean cada vez menos las horas posibles para realizar las actividades productivas. 2. Debido a la situación país, dentro del ámbito económico. El país actualmente esta afrontando una situación muy complicada con el combustible (Gasoil). Esto afecta de forma directa a la empresa, ya que la misma presenta dificultades para realizar la distribución de mercancía y esto a su vez genera retrasos en la entrega de la misma. 3. A causa de múltiples factores internos y externos la empresa presenta una serie de retrasos en la entrega de mercancía. Esto

		<p>ha generado como consecuencia la disminución de la cartera de clientes y del volumen de la mercancía a distribuir.</p> <p>4. Actualmente, el departamento de logística tiene dificultades para poder cubrir sus rutas, esto en gran parte causado por diversos factores (Internos y externos) que no permiten que la empresa cumpla a cabalidad con sus rutas de distribución.</p>
<p>GRUPO DE DISTRIBUCIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultades para realizar los procesos de carga y distribución de la mercancía 2. Dificultades para llegar a la empresa en los horarios laborales establecidos 3. Restricciones para la distribución de la mercancía 4. Debido a la disminución en la mercancía a distribuir, los conductores y almacenistas se están viendo afectados en sus ingresos 5. Retrasos en la carga y distribución de mercancía a causa de la poca movilidad que brinda el almacén 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta debilidad se encuentra directamente relacionada con los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. En muchos de los casos estos procesos no son llevados de la mejor forma posible, lo que acarrea como consecuencia retrasos en los procesos de distribución y carga 2. La asistencia del personal ha sido un factor importante dentro de las debilidades de la empresa. Ya que debido a la situación país, y en especial el transporte público los trabajadores están llegando fuera de tiempo a la empresa y esto afectan directamente los procesos de distribución. Ya que se han dado casos en donde hay poca almacenistas para poder ejecutar las actividades de carga y distribución de la mercancía. 3. Las restricciones son una debilidad que ha generado retrasos en la entrega de la mercancía y que a su vez ha generado una serie de efectos negativos dentro de la organización. Los trabajadores manifiestan que dicha situación debe ser reestructurada ya que la misma se ha convertido en una dificultad para la realización de las actividades de distribución 4. Los ingresos son una de las consecuencias que están presentando los trabajadores a causa de la situación actual de la empresa. Debido a la disminución en volumen de mercancía y en la cantidad de envíos diarios de la misma, tanto los conductores, almacenistas y jefes de almacén han transmitido que sus ingresos se han visto afectados negativamente y que dicha situación no es cómoda para ellos. Generando inconformidades y disgustos por parte de los mismos. 5. Dicha debilidad esta directamente

		relacionada con la acumulación de mercancía que no ha sido distribuida así como de la mercancía que esta esperando para poder salir. Esta situación a disminuido la movilidad dentro de las áreas de carga y distribución de mercancía ya que se le ha hecho mas difícil al trabajador buscar la mercancía y cargarla en la unidad de transporte, esta situación se ha definido como una debilidad y como una causa de demora a la hora de distribuir la mercancía.
--	--	---

Cuadro 15: Análisis de las debilidades encontradas a partir de la tormenta de ideas

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.2.1.4 Agrupación de propuestas que permitan generar posibles estrategias

A continuación se agrupara toda la información relacionada con una serie de propuestas que surgieron del análisis de las debilidades encontradas, dicha acción se realizara con el fin de generar posibles estrategias que puedan formar parte del plan estratégico que se desea desarrollar en el presente trabajo de investigación.

	Propuestas	Estrategias	Objetivos (corto plazo)	Objetivos (largo plazo)
1	Adquirir un tanque para almacenar combustible (Gasoil)	Desarrollar una estrategia que permita garantizar el suministro de combustible (gasoil) en las unidades de transporte.	Aumentar el nivel de eficiencia del servicio, a través de la eliminación de retrasos debido al abastecimiento de combustible	Garantizar el suministro de combustible para las unidades de transporte
2	Suministrar un servicio de transporte para garantizar la movilización del personal	Implementar un servicio de transporte para el personal de la empresa	Se busca mejorar el cumplimiento de los horarios laborales	Eliminar de forma definitiva los horarios laborales modificados
3	Modificar las restricciones para la distribución de la mercancía	Modificar las restricciones para la distribución de la mercancía	Se busca mejorar la salida de la mercancía y garantizar una mejor distribución de la misma	Eliminar los retrasos en la entrega de mercancía motivado al cumplimiento de las restricciones de distribución
4	Establecer indicadores de gestión que permitan llevar un seguimiento del proceso logístico de distribución	Desarrollar indicadores que permitan llevar un seguimiento en la distribución y entrega de mercancía	Generar un control y monitoreo en relación a la distribución de la mercancía	Establecer parámetros que permitan indicar los niveles de eficiencia y efectividad la distribución de mercancía

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.3 Fase III: Diseñar una planificación estratégica logística en la distribución de repuestos automotrices para la empresa Visiservice C.A.

En la presente fase se desarrollara una serie de propuestas que permitirán solucionar las problemáticas actuales que esta presentando la empresa Visiservice C.A. Dichas propuestas buscan mejorar los procesos logísticos para la distribución de repuestos automotrices y así lograr brindar un servicio de transporte de carga con un alto nivel de calidad.

4.3.1 Propuesta I: Adquirir un tanque para almacenar combustible (Gasoil)

La presente propuesta busca solucionar las dificultades para poder surtir a las unidades de transporte de carga de combustible. Para la presente propuesta fue necesario tomar en consideración una serie de factores que a continuación se mencionaran para hacer posible su ejecución, estas son:

4.3.1.1 Requisitos para la instalación del tanque de combustible:

La empresa Visiservice C.A, en conformidad con lo establecido por el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería deberá cumplir con una serie de requisitos previos para poder instalar un tanque de combustible en sus instalaciones operativas. Estos requisitos son:

1. Obtener, autorización para la construcción e instalación de un tanque para almacenamiento de combustible ante el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería, para lo cual se deberá presentar ante su instalación, la memoria descriptiva de la obra de instalación del tanque, con indicaciones técnicas detalladas incluyendo los planos.
2. Permiso de obras de tanques de almacenamiento, constituye para el solicitante la obligación de realizar las mismas dentro del termino de un año, pudiéndose solicitar prorrogas por motivos justificados.
3. Terminada la obra de construcción, la empresa encargada deberá notificar por escrito al Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería, a fin de que se compruebe si los trabajos están ajustados a la memoria descriptiva presentada y a los planos presentados.

4. La empresa contratista deberá solicitar permiso de aprobación del cupo de compra de gasoil ante el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería.
5. El área de almacenamiento de combustible deberán contar con las condiciones mínimas de seguridad, con la finalidad de garantizar la mitigación de riesgos durante su almacenamiento y manipulación, tanto para el personal que trabajara en la obra, como para los distintos componentes del entorno del proyecto.

N°	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS QUE DEBERA TENER EL TANQUE DE COMBUSTIBLE (GASOIL)
1	TANQUE: <ul style="list-style-type: none"> · Los tanques deben estar colocados sobre una base de concreto. · El área donde están ubicados los tanques debe estar protegida, además, por una cerca cuya altura no sea inferior a dos metros (2 m.) a partir del nivel del suelo o a un metro cincuenta centímetros (1,50 m.) a partir de la parte superior del muro.
2	DIQUES: <ul style="list-style-type: none"> · Las paredes de los diques deberán ser de material resistente (acero o concreto armado). En cualquier caso deben ser herméticas · La altura del dique debe estar limitada a 1,83 m sin importar el tipo de material usado, para evitar la probabilidad de acumulación de formación de bolsas de vapores inflamables y facilitar las labores de combate de incendio. Además, el dique debe poseer por lo menos 0,91 m de ancho en el tope plano y estar firmemente compactado. · Deberá proporcionarse una trampa y una válvula en la línea de drenaje fuera del dique.
3	EQUIPOS, TUBERÍAS, VÁLVULAS Y ACCESORIOS: <ul style="list-style-type: none"> · Los tanques deben estar provistos como mínimo de una conexión para drenar el agua · Las uniones de los sistemas de tuberías, válvulas y accesorios asociados a los tanques y recipientes de almacenamiento de líquidos combustibles e inflamables deberán ser herméticos · Las bocas de llenado deberán ser instaladas dentro de contenedores de derrames con tapas de cierre hermético y contar con acabados de color con base al producto (gasoil).
4	VENTEOS: <ul style="list-style-type: none"> · Contar con sistemas de venteo, para permitir la entrada y descarga de aire durante las operaciones de vaciado y llenado. · Las salidas de los venteos y válvulas de seguridad en los tanques de almacenamiento deberán estar ubicadas en tal forma que prevengan sobrecalentamiento localizados en cualquier parte del tanque si cualquier descarga de vapores de incendio.
5	SISTEMAS DE DRENAJE: <ul style="list-style-type: none"> · Todo tanque de almacenamiento líquido combustibles e inflamables encerrado dentro de diques de contención, debe poseer dos sistemas de drenaje para: 1) Aguas accidentalmente contaminadas con sustancias combustibles e inflamables (agua de lluvia y agua producto del combate de incendios). 2) Agua continuamente contaminadas con sustancias combustibles e inflamables (agua drenada del fondo de los tanques). · Antes de que el agua accidentalmente contaminada entre al sistema de drenaje debe pasar por una trampa de arena a fin de retener los materiales sólidos que pudiera estar arrastrando.

	<ul style="list-style-type: none"> Las zanjas y canales que llevan únicamente agua de lluvia limpia deberán estar preferiblemente vacíos en tiempo seco.
6	<p>PROTECCIÓN CONTRA INCENDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Se aplicará protección contra incendio a tanques superficiales cuya capacidad exceda 2498 litros. Las tuberías de los sistemas fijos de extinción deberán estar pintadas de color rojo en toda su extensión.
7	<p>IDENTIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los tanques deben estar señalizados identificando su contenido, capacidad, rombo de inflamabilidad, rombo de riesgo químico Identificación del equipo de protección contra incendio Se deberá instalar para ser visible por el usuario lo siguiente: a) Avisos “No fumar” b) Cualquier motor con ignición o el motor de los vehículos debe estar apagado y c) Prohibido el uso del teléfono móvil (celular).

Cuadro 16: Especificaciones técnicas para un tanque de combustible

Fuente: Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería

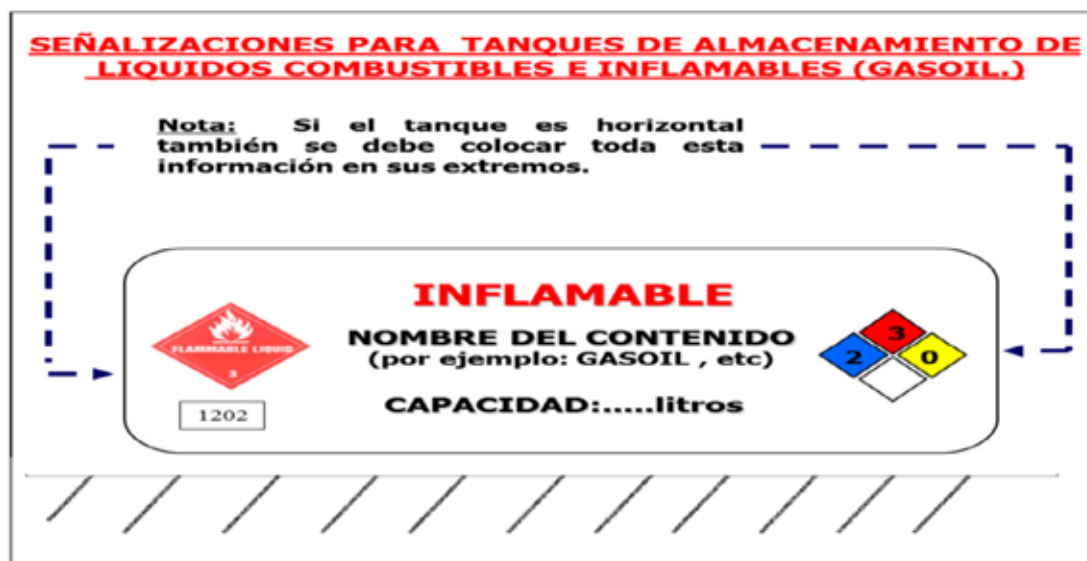


Figura 24: Señalización para un tanque de combustible

Fuente: Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería



Figura 25: Rombo de Seguridad
Fuente: National Fire Protection Association 704

4.3.1.2 Espacio físico disponible para instalación del tanque de combustible:

Una vez estudiada las áreas de la empresa en estudio para el desarrollo de la propuesta I, se considera óptimo el espacio físico que será mostrado a continuación:



Figura 26: Área disponible para instalación del tanque de combustible
Fuente: Empresa Visiservice C.A

El espacio físico mostrado en la Figura 24, posee todas las condiciones necesarias de espacio, seguridad, ventilación y accesibilidad posibles para la instalación de un tanque de combustible (Gasoil) que permita surtir de dicho líquido a las unidades de transporte, para que las mismas no tengan que realizar largas colas para surtirse de combustible antes de salir a realizar el cumplimiento de sus rutas de distribución. Dicha propuesta permite generar una mejora y una solución a los retrasos o demoras en la entrega de la mercancía a causa de las problemáticas ocasionadas por equipar a las unidades de transporte con combustible (Gasoil).

4.3.1.3 Tanque de combustible:

Para el desarrollo de la presente propuesta fue necesario investigar sobre diversas empresas que puedan proveer dicho tanque de combustible, teniendo en cuenta los requisitos previos suministrados por el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería, se considero a la Empresa Proyectos Metalúrgicos C.A como la empresa que cumple con todos los requisitos previos para la posible instalación de un tanque que almacene combustible (Gasoil) en las instalaciones de la empresa Visiservice C.A.

A continuación se mostrara un tanque de combustible que cumple con todos los requerimientos para poder ser instalado y puesto en funcionamiento para el almacenamiento de combustible (Gasoil) en la empresa objeto de estudio, el mismo es el siguiente:



Figura 27: Tanque de combustible
Fuente: Empresa Proyectos Metalúrgicos C.A



Figura 28: Tanque de combustible
Fuente: Empresa Proyectos Metalúrgicos C.A

El tanque de combustible mostrados en la figuras 25 y en la figura 26, es un tanque para almacenar combustible (Gasoil) que cuenta con todos los requisitos exigidos por el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería para poder ser instalado en la empresa de estudio. Dicho tanque de almacenamiento cuenta con una capacidad neta de 10.000lts, la misma permite garantizar el combustible suficiente para todas las unidades de transporte de la empresa Visiservice C.A y además permitirá evitar demoras al momento de distribuir la mercancía.

4.3.2 Propuesta II: Suministrar un servicio de transporte para garantizar la movilización del personal

La presente propuesta busca mejorar la problemática relacionada con la llegada y salida del personal, dicha problemática afecta notoriamente la eficiencia de la empresa ya que los horarios laborales no se están cumpliendo a cabalidad. El 20% del personal de la empresa Visiservice C.A vive hacia el sur de la ciudad, generando así problemas en la movilidad de los mismos para entrar y salir de la empresa lo que genera incumplimiento de horarios, poca presencia del equipo humano por cierto periodo de tiempo en los turnos laborales y sobre todo demoras en los procesos de descarga, carga y distribución de la mercancía.

Horarios Laborales		
Turnos laborales	Entrada	Salida
Diurno	7:00 am	3:00 pm
Nocturno	3:15 pm	10:15 pm

Cuadro 17: Horarios laborales según turnos laborales

Fuente: Empresa Visiservice C.A

La empresa en la actualidad no brinda un servicio de transporte para el personal, lo que genera que la misma deba generar una serie de modificaciones para que los trabajadores puedan movilizarse hacia sus hogares. Dichas modificaciones en los horarios laborales, crea una serie de vacios en los puestos de trabajo; causando retrasos en los distintos procesos logísticos que se llevan acabo dentro de la empresa. Lo que acarrea como consecuencia, retrasos, demoras y baja eficiencia en las labores internas de la organización. Las modificaciones que esta presentando la empresa a la hora de la entrada y salida del personal son las siguientes:

Horarios Laborales (con modificaciones)		
Horarios laborales para los trabajadores que se encuentre bajo las condiciones mostradas	Entrada	Salida
Zona sur o zonas alejadas de la empresa Visiservice C.A (turno diurno)	7:00am	2:00 pm
Zona sur o zonas alejadas de la empresa Visiservice C.A (turno nocturno)	2:15pm	8:35pm

Cuadro 18: Horarios laborales según turnos laborales (Modificado)

Fuente: Empresa Visiservice C.A

La empresa cuenta hasta el momento con 20% de trabajadores residenciados hacia la zona sur o zonas lejanas a la organización, dando un total de (6) trabajadores que poseen modificaciones en sus horarios de trabajo. Dicha situación es considerada como negativa para la empresa ya que existen 1hr o 2hr de diferencia en relación a los turnos laborales, generando una disminución del personal por esta causa. Esta situación genera retrasos en todos los procesos logísticos de la organización, para ellos la propuesta II del presente trabajo de investigación establece las siguientes opciones para mejorar la movilización del personal hacia la empresa, estas son:

Opciones	Descripción	Costo/Rentabilidad
1	Realizar una inversión en la compra de una Hyundai H-1 Van 2,5. La misma posee una capacidad para 8 personas	Su costo puede variar en relación a las condiciones que presente la misma, sin embargo, bajo un estudio del mercado se considera 2800\$ - 3100\$ el precio apropiado para este tipo de unidades de transporte
2	Contactar y adquirir un servicio de transporte privado para el traslado del personal de la empresa.	El costo del servicio esta relacionado con las horas de trabajo, en este caso se necesitaría un vehículo que permita trasladar como máximo a 8 personas. Los horarios y días establecidos se deben coordinar con antelación, sin embargo, el costo de este servicio oscila entre los 350\$ a 500\$ mensual
3	Acondicionar y habilitar dos vehículos pequeños modelo Ford - Fiesta año 2006, siendo estos activos de la empresa Visiservice C.A y que hasta el momento no poseen un uso oficial ni operativo.	El costo para acondicionar y habilitar dichos vehículos puede variar en relación a los diversos precios que están actualmente en el mercado. Pero, se estima que el costo para habilitar ambas unidades oscila los 860\$

Fuente: Luis Coronel (2021)

En vista de las opciones mencionadas anteriormente, se propone tomar la (Opción 3) como la opción mas factible para poder brindar un servicio de transporte al personal de la empresa y así garantizar un eficiente traslado de los mismos. Esta propuesta permite ajustar nuevamente los horarios laborales a los establecidos primeramente y así garantizar que no existan vacios del recurso humano en cada uno de los procesos logísticos internos de la empresa, además permite que no existan retrasos al momento de la entrada a la empresa y que las horas de salida no deban ser adelantadas.

4.3.3 Propuesta III: Modificar las restricciones para la distribución de la mercancía

La presente propuesta busca modificar las restricciones actuales que posee la empresa Visiservice C.A al momento de distribuir la mercancía. Dichas restricciones son causantes de un sinfín de demoras en la entrega y distribución de la mercancía, lo que ha generado un problema bastante significativo y que se debe solucionar lo antes posible. Para ello la Propuesta III, del presente trabajo de investigación propone una

modificación en estas restricciones para poder generar una mejora a la problemática planteada, dicha propuesta será plasmada a continuación:

4.3.3.1 Restricciones para la distribución de mercancía:

Ruta de distribución	Restricciones para la distribución de mercancía	Capacidad neta de las unidades de transporte
Zona Carabobo	Cantidad de bultos de mercancía ≥ 165	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Lara	Cantidad de bultos de mercancía ≥ 165	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Capital	Cantidad de bultos de mercancía ≥ 165	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Aragua	Cantidad de bultos de mercancía ≥ 165	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Llano occidente	Cantidad de bultos de mercancía ≥ 176	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Llano oriente	Cantidad de bultos de mercancía ≥ 176	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Llano sur	Cantidad de bultos de mercancía ≥ 176	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Oriente costa	Cantidad de bultos de mercancía ≥ 176	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Oriente centro	Cantidad de bultos de mercancía ≥ 176	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Trujillo	Cantidad de bultos de mercancía = 220	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Mérida	Cantidad de bultos de mercancía = 220	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Táchira	Cantidad de bultos de mercancía = 220	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Zulia	Cantidad de bultos de mercancía = 220	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Nueva Esparta	Cantidad de bultos de mercancía = 220	Capacidad neta = 220 bultos

Cuadro 19: Restricciones para la distribución de mercancía (Actual)

Fuente: Empresa Visiservice C.A

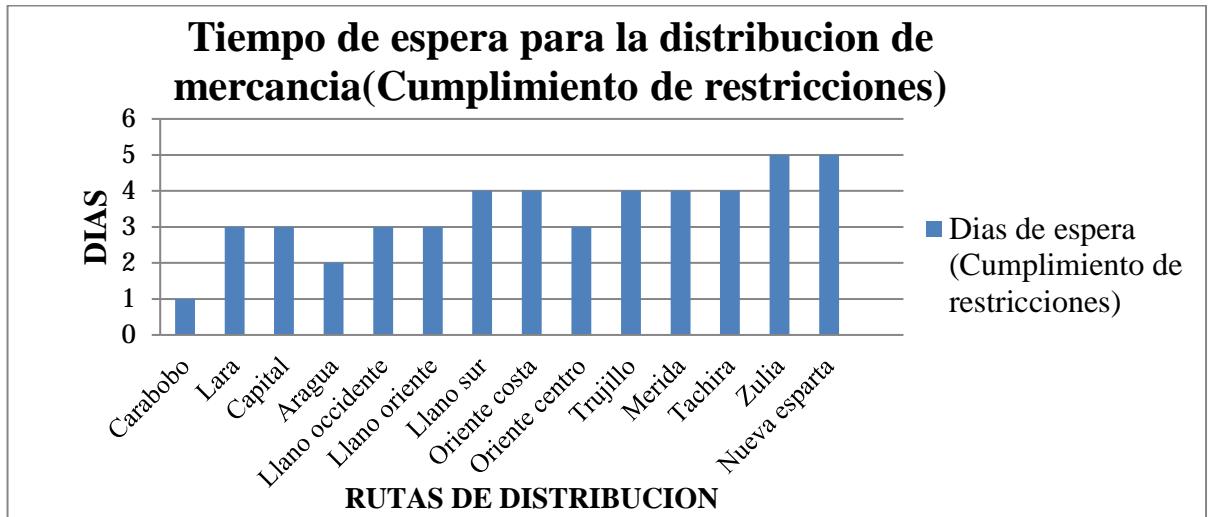


Figura 29: Tiempo de espera por cumplimiento de restricciones para distribuir mercancía (Actual)

Fuente: Empresa Visiservice C.A

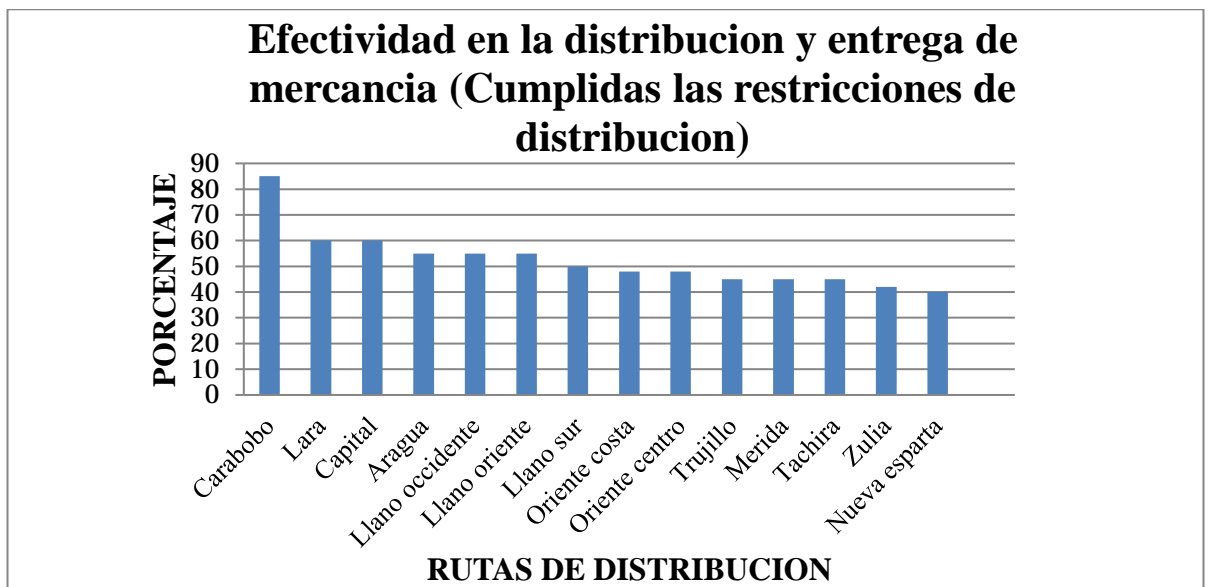


Figura 30: Efectividad en la distribución y entrega de la mercancía (Actual)

Fuente: Empresa Visiservice C.A

4.3.3.2 Modificaciones en las restricciones para la distribución de mercancía:

Ruta de distribución	Restricciones para la distribución de mercancía	Capacidad neta de las unidades de transporte
Zona Carabobo	Cantidad de bultos de mercancía \geq 132	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Lara	Cantidad de bultos de mercancía \geq 132	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Capital	Cantidad de bultos de mercancía \geq 132	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Aragua	Cantidad de bultos de mercancía \geq 132	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Llano occidente	Cantidad de bultos de mercancía \geq 154	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Llano oriente	Cantidad de bultos de mercancía \geq 154	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Llano sur	Cantidad de bultos de mercancía \geq 154	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Oriente costa	Cantidad de bultos de mercancía \geq 154	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Oriente centro	Cantidad de bultos de mercancía \geq 154	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Trujillo	Cantidad de bultos de mercancía \geq 209	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Mérida	Cantidad de bultos de mercancía \geq 209	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Táchira	Cantidad de bultos de mercancía \geq 209	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Zulia	Cantidad de bultos de mercancía \geq 209	Capacidad neta = 220 bultos
Zona Nueva Esparta	Cantidad de bultos de mercancía = 220	Capacidad neta = 220 bultos

Cuadro 20: Restricciones para la distribución de mercancía (Propuesta III)

Fuente: Empresa Visiservice C.A

4.3.3.2.1 Criterio para realizar la modificación en las restricciones de distribución de mercancía

Es importante señalar que para la realizar las modificaciones en las restricciones para la distribución de mercancía, fue necesario aplicar el siguiente criterio que se vera a continuación:

Ruta de distribución	Restricción (Actual)	Restricción (Modificada)	Porcentaje de modificación	Costo para cada ruta de distribución	Diferencia (Ganancias)
Carabobo	165	132	20%	6\$	79,2\$
Lara	165	132	20%	6\$	79,2\$
Aragua	165	132	20%	6\$	79,2\$
Capital	165	132	20%	6\$	79,2\$
Llano Occidente	176	154	12,5%	8\$	70,4\$
Llano Oriente	176	154	12,5%	8\$	70,4\$
Llano Sur	176	154	12,5%	8\$	70,4\$
Oriente Centro	176	154	12,5%	8\$	70,4\$
Oriente Costa	176	154	12,5%	8\$	70,4\$
Trujillo	220	209	5%	9\$	39,6\$
Mérida	220	209	5%	9\$	39,6\$
Táchira	220	209	5%	9\$	39,6\$
Zulia	220	209	5%	9\$	39,6\$
Nueva Esparta	220	220	0%	12\$	0\$
TOTAL (Disminución en ingresos)					827,2\$

Fuente: Luis Coronel (2021)

Observación: Las modificaciones en las restricciones de distribución es una propuesta que tiene como objetivo, disminuir los tiempos de espera en el cumplimiento de las mismas así como aumentar el nivel de efectividad y eficacia al momento de distribuir la mercancía. Sin embargo, es necesario tener en consideración que al momento de disminuir la carga mínima para distribuir la mercancía también se están disminuyendo un margen mínimo de ganancias que pueda proveer cada ruta de distribución. Esta disminución de ingresos y aumento de la efectividad y eficacia, se encuentran relacionadas con la búsqueda de una ventaja competitiva que permita aumentar la cartera de clientes, disminuir los tiempos de retrasos, aumentar los volúmenes de carga y sobre todo volver a elevar los ingresos para la empresa Visiservice C.A.

Aunado a lo mencionado anteriormente, es importante señalar que los montos mostrados con anterioridad no afectan los costos logísticos de la empresa; solamente se presencia una leve disminución de los ingresos pero a su vez esta acción permitirá aumentar la eficacia en la distribución y entrega de la mercancía lo que resultaría bastante atractivo y competitivo en relación a la clientela y al mercado del sector transporte terrestre de carga.

Para finalizar es importante acotar, que los datos y resultados mostrados anteriormente no representan ningún efecto negativo en los costos logísticos de la empresa; sin embargo, a nivel del estudio previo sobre la factibilidad económica el monto mostrado relacionado con una disminución en los ingresos para una cantidad mínima de bultos es una cifra que deberá ser tomada en consideración ya que para efectos del desarrollo de la propuesta III, la misma acarrearía con ese criterio económico.

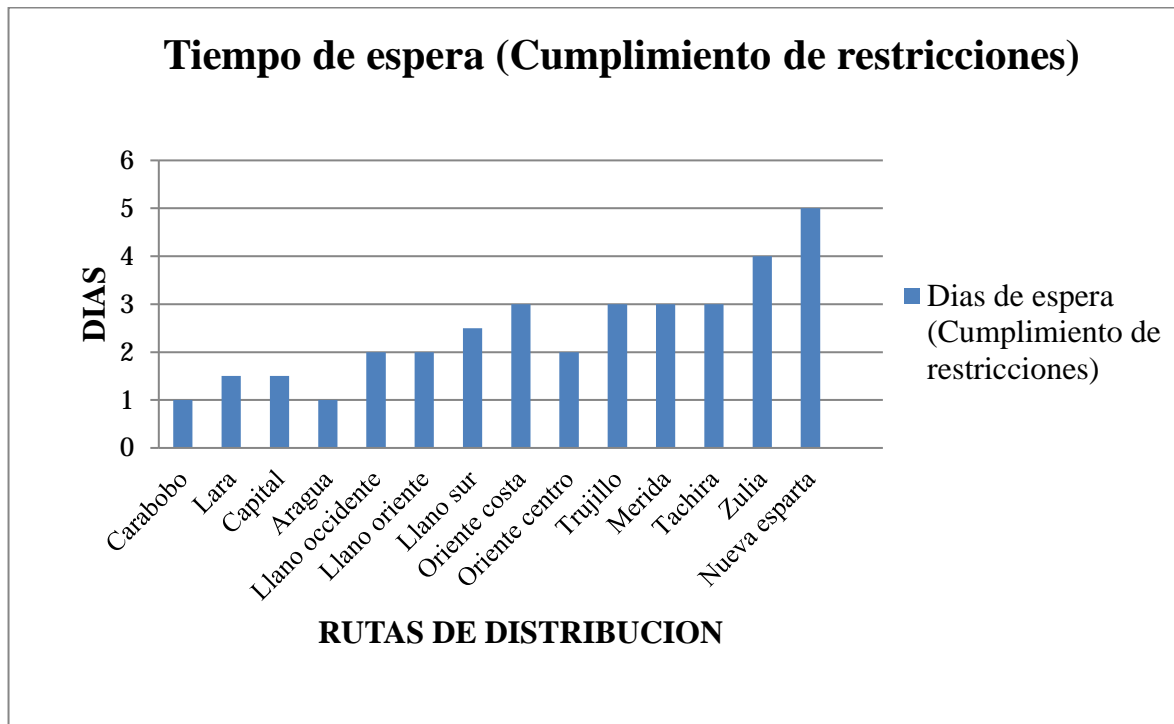


Figura 31: Tiempo de espera por cumplimiento de restricciones (Propuesta III)

Fuente: Luis Coronel (2021)

En la figura 31, mostrada anteriormente se permite apreciar que las modificaciones presentadas en la propuesta III permitirían generar una disminución en los tiempos de espera relacionados con el cumplimiento de las restricciones. Dicha disminución es traducida a una mejora en la distribución de mercancía, ya que las unidades de transporte no tendrían que esperar tanto tiempo para cubrir sus respectivas rutas de distribución. Esto además permite mejorar los tiempo de distribución y entrega de mercancía, lo que ha su vez permite brindar un mejor servicio al cliente.

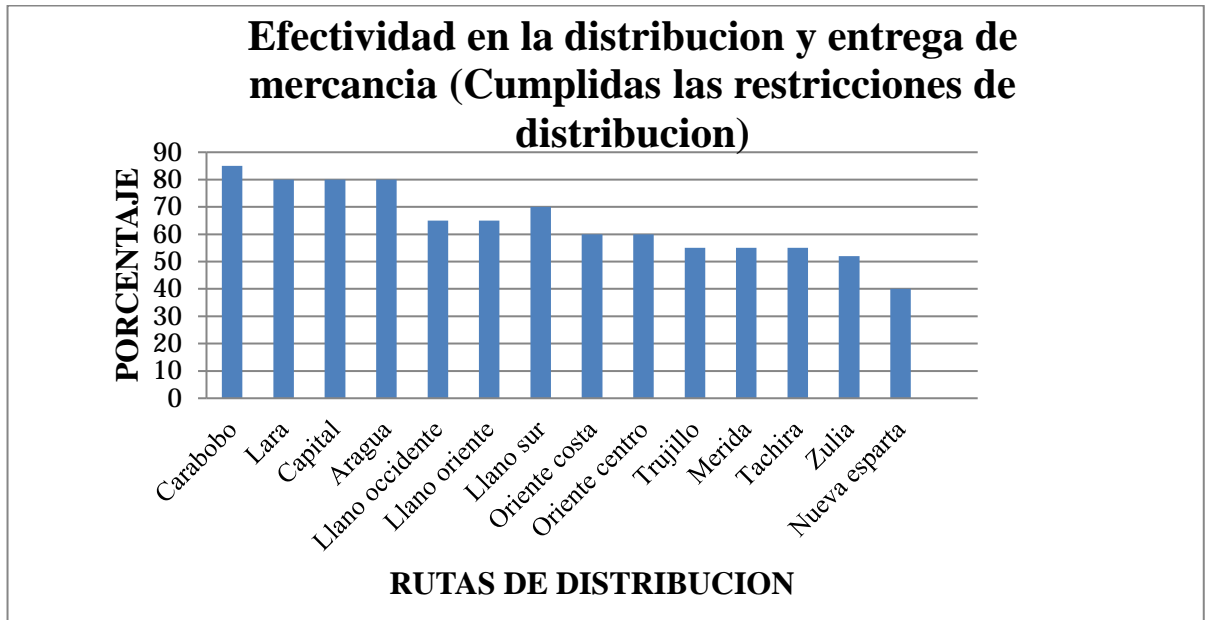


Figura32: Efectividad en la distribución de mercancía (Propuesta III)

Fuente: Luis Coronel (2021)

La figura 30, permite demostrar que la propuesta III la cual se basa en modificar las restricciones para la distribución de la mercancía generaría una mejora en la efectividad de la distribución y entrega de la misma. Dicho esto, esta mejora sin duda alguna garantizaría un aumento en la eficiencia del servicio prestado. Ya que el mismo se realizaría de forma mas efectiva, lo que acarrearía como resultados que las unidades de transporte puedan cubrir su ruta de distribución en un menor tiempo posible y así poder disminuir los retrasos presentados en la distribución de la mercancía. Este resultado, permitiría que la empresa en estudio al brindar un servicio mas efectivo y eficiente pueda atraer clientes para que los mismos adquieran el servicio que presta la empresa Visiservice C.A; lo que ha su vez generaría un aumento en el volumen de carga, aumento en los ingresos y aun aumento en la cartera de clientes.

4.3.4 Propuesta IV: Establecer indicadores de gestión que permitan llevar un seguimiento del proceso logístico de distribución

La presente propuesta busca establecer una serie de indicadores de gestión que permitan controlar y monitorear el proceso logístico de distribución. Dichos indicadores serán ejecutados y supervisado por el personal seleccionado de la empresa Visiservice C.A.

Además estos indicadores buscan aumentar el nivel de información y control dentro de las operaciones logísticas, con la finalidad de que se pueda realizar dichas operaciones de forma eficiente y eficaz. Y que además permitan que la empresa pueda proveer un servicio con un alto nivel de calidad. La presente propuesta, establece los siguientes indicadores de gestión:

1. Entrega Perfecta:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de entregas en los tiempos establecido entre la empresa y el cliente}}{\text{N}^\circ \text{ total de entregas realizadas}}$$

2. Retrasos en la entrega de mercancía:

$$\frac{\text{Tiempo estimado de entrega de la mercancía}}{\text{Tiempo real de entrega}}$$

3. Uso de las unidades de transporte (Camiones):

$$\frac{\text{Horas de la unidad de transporte (Camión) ocupado}}{\text{Horas útiles disponibles de la unidad de transporte (Camión)}} \times 100$$

4. Factor de carga promedio:

$$\frac{\text{Cantidad de bultos movilizados}}{\text{Capacidad neta de bultos para cada unidad de transporte (Camión)}} \times \text{N}^\circ \text{ de viajes}$$

5. Tiempo promedio para realizar la ruta de distribución:

$$\frac{\text{Tiempo estimado para cubrir la ruta de distribución}}{\text{Tiempo real de ruta de distribución cubierta}}$$

Tiempo real de ruta de distribución cubierta

Existen algunos aspectos que deberán ser tomados en consideración para ejecutar los indicadores que fueron presentados anteriormente, dichos aspectos se mencionaran a continuación:

Indicador	Personalidad encarga de verificar, ejecutar y monitorear el indicador	Tiempo de aplicación para indicador
Entrega Perfecta	Gerente logístico	Mensual
Retrasos en la entrega de mercancía	Gerente logístico	Mensual
Uso de las unidades de transporte (Camiones)	Gerente de mantenimiento	Trimestral
Factor de carga promedio	Jefe de almacén	Mensual
Tiempo promedio para realizar la ruta de distribución	Gerente logístico	Trimestral

Fuente: Luis Coronel (2021)

Indicador	Tipo de indicador (KPI's)	Objetivo
Entrega perfecta	Indicador de eficacia	El presente indicador tiene como objetivo medir la eficacia en la entrega de la mercancía distribuida, siendo definida como "Entrega perfecta". Dicho indicador, permitirá dar a conocer la cantidad (n) de entregas de mercancía en los tiempos de entrega ya previamente establecidos.
Retraso en la entrega de mercancía	Indicador de efectividad	Este indicador tiene como objetivo medir la cantidad (n) de retrasos en la entrega de mercancía cuando se va a cumplir la ruta de distribución previamente seleccionada.
Uso de las unidades de transporte	Indicador de eficiencia	El presente indicador posee como objetivo medir el % de uso de las unidades de transporte. Esto con la finalidad de conocer los tiempos promedios en donde las unidades de transporte están o no disponibles.
Factor de carga promedio	Indicador predictivo	Este indicador permitirá medir la cantidad promedio de carga por (n) número de viajes realizados. Permitiendo así verificar la cantidad de mercancía que en promedio están trasladando las unidades de transporte a sus respectivas rutas de distribución.
Tiempo promedio para realizar la ruta de distribución	Indicador de eficacia	El presente indicador tiene como objetivo medir los tiempos promedios en que las rutas de distribución son cubiertas. Estos con la finalidad de conocer la efectividad y eficiencia del servicio prestado. Y además mantener un monitoreo del mismo, lo que ayudaría a detectar cualquier falla a tiempo.

Fuente: Luis Coronel (2021)

4.4 Fase IV: Estudio de la factibilidad desde la perspectiva económica, ambiental, social, operativa y técnica de implementación de un plan estratégico aplicado en el proceso logístico para la distribución de repuestos automotrices de la referida empresa.

El estudio de la factibilidad de un proyecto, según Valera (2017) es definido como “Las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto. El estudio de la factibilidad es el análisis que se realiza para determinar si el negocio o proyecto que se propone será bueno o malo, y cuales serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.” (P. 41). En relación a ello, para el presente trabajo de investigación enmarcado en un proyecto factible se busca analizar la factibilidad del mismo para constatar si es o no posible la aplicación del mismo en la empresa Visiservice C.A

En vista de lo anteriormente mencionado, se realizara el estudio de la factibilidad del proyecto basándose en una serie de aspectos que forman parte importante del mismo. En relación a ello, a continuación se presentara el estudio de la factibilidad del proyecto:

4.4.1 Factibilidad Económica:

El estudio de la factibilidad económica, ayuda a realizar el análisis costo-beneficio del sistema, el mismo que permitirá determinar si es factible desarrollar económicamente el proyecto. En relación a ello, Arias (2006) expresa que “La factibilidad económica se trata de una propuesta de acción para resolver un problema practico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (P. 88)

Para el estudio de la factibilidad económica es necesario realizar unos cálculos, para que sea mucho más entendible la información. Dichos procedimientos se realizaran a continuación:

Relación Costo – Beneficio

A- Formula

$R = \text{Beneficio} / \text{Costo}$

Dónde:

$R (B/C) > 1$ Factible. Indica que los beneficios superan los costes, por consiguiente la propuesta debe ser considerada.

$R (B/C) = 1$ Indiferente. No hay ganancias, pues los beneficios son iguales a los costes.

$R (B/C) < 1$ No Factible. Muestra que los costes son mayores que los beneficios, no se debe considerar.

Tiempo de recuperación de la propuesta

B- Formula

$TRP = \text{Costo} / \text{Beneficio} * 12$

Dónde:

$TRP (C/B) * 12 > 1$ Factible.

$TRP (C/B) * 12 = 1$ Indiferente.

$TRP (C/B) * 12 < 1$ No Factible.

Para ello, se levantó una tabla de presupuesto con los costos de cada una de las estrategias que se pueden implementar para mejorar las problemáticas presentadas por la empresa en estudio.

A continuación se realizaran todos los procedimientos necesarios para determinar la factibilidad económica, los mismos son:

Ítem	Propuestas	Costo USD (\$)
1	Adquirir un tanque de combustible (Gasoil)	1200
2	Suministrar un servicio de transporte para garantizar la movilización del personal	860
3	Modificar las restricciones para la distribución de la mercancía	827,2

4	Establecer indicadores de gestión que permitan llevar un seguimiento del proceso logístico de distribución	800
----------	--	-----

Cuadro 21: Resumen del costo de las propuestas de mejora

Fuente: Luis Coronel (2021)

Para la evaluación económica de las propuestas planteadas, el departamento de administración de la empresa Visiservice C.A expreso que la misma ha presentado una disminución en sus ingresos monetarios. La administración manifiesta que los factores mas relevantes que han generado esta situación han sido el bajo volumen de mercancía a distribuir, alto costo del combustible en el mercado paralelo y retrasos al momento de entregar la mercancía, dando así un monto de \$ USD 20.000. Ya con toda la información necesaria, se prosigue a calcular la factibilidad económica del proyecto:

Ítem	Factor Económico	Monto USD (\$)
1	Disminución en el volumen de mercancía distribuida	13.750
2	Compra de combustible (Gasoil) en el mercado paralelo	3.600
3	Retrasos en la entrega de mercancía	2.650
Total		USD (\$) 20.000

Fuente: Luis Coronel (2021)

Relación Costo – Beneficio:

$$R = B / C$$

$$R = 20.000 / 3.687,2$$

$$R = 5.42$$

Conclusión: Una vez calculada la relación costo – beneficio, el resultado nos arroja que es mayor a 1, por ende se puede decir que la relación de costos y beneficios es factible ya que los beneficios son superiores a los costos.

Tiempo de recuperación de la propuesta

$$TRP = (C/B) * 12$$

$$TRP = (3.687, 2/20.000) * 12$$

$$TRP = 2,212$$

Conclusión: Una vez calculado el tiempo de recuperación de la propuesta, el resultado apreciado es mayor a 1, por ende se puede decir que el tiempo de recuperación de la propuesta es factible.

4.4.2 Factibilidad Ambiental:

La gestión de recursos naturales de Chile (2020) expresa que la factibilidad ambiental puede ser definida como “el estudio y análisis sobre las condiciones ambientales del sitio donde se va a desarrollar el proyecto, las regulaciones a las que debe someterse y las restricciones que tienen para su ejecución y operación”. (P. 15). La factibilidad ambiental estudia los proyectos desde los procesos iniciales de planeación y selección del sitio, el diseño de la arquitectura e ingenierías y hasta la construcción y operación del proyecto a desarrollar.

Para determinar la factibilidad ambiental del presente proyecto es necesario aplicar una ficha de evaluación la cual será mostrada a continuación

Elementos del medio ambiente	¿Las propuestas de mejora están relacionadas con el elemento?		En caso de que si este relacionado	
	Si	No	¿Cumple con la ley orgánica del ambiente?	
	Si	No	Si	No
Agua		X	-	-
Atmosfera		X	-	-
Suelo		X	-	-
Fauna		X	-	-

Cuadro 22: Ficha de evaluación de la factibilidad ambiental

Fuente: Luis Coronel (2021)

En vista de los resultados reflejados en la ficha de evaluación, se permite demostrar que las propuestas de mejora no poseen ningún vínculo directo con los elementos propios del medio ambiente. Lo que por ende significa, que las propuestas mencionadas en la Fase III del presente trabajo de investigación no causarían ningún daño al entorno ambiental que rodea a la empresa Visiservice C.A.

Conclusión: Se considera que bajo el aspecto ambiental, el presente proyecto es factible debido a las condiciones y aspectos mencionados anteriormente.

4.4.3 Factibilidad Social:

La empresa mexicana Match & Biz, expresa que la factibilidad social puede estar determinada por “Aquel grado de aceptación y apoyo de la sociedad civil”. Además se pudiese agregar que la factibilidad social de un proyecto es hacer énfasis en el impacto social del mismo, este tipo de análisis tiene como objetivo buscar la satisfacción de las necesidades humanas materiales. Dicho esto se puede expresar que el presente proyecto busca generar un impacto positivo dentro de la sociedad, ya que la misma busca mejorar los procesos logísticos para la distribución de mercancía lo que a su vez significa generar un aporte positivo a la clientela que solicite el servicio. Además se puede apreciar que en las propuestas planteadas del proyecto se busca mejorar la calidad laboral del trabajador, proponiendo implementar un servicio de transporte para ayudar y mejorar en materia de traslados y seguridad a los trabajadores de la empresa en estudio. Estos aportes permiten además generar un bienestar en la sociedad y busca satisfacer las necesidades humanas materiales lo mejor posible. Por esta razón, dentro del aspecto social se considera factible este proyecto.

4.4.4 Factibilidad Operativa:

Según León (2009), la factibilidad operativa puede ser entendida como “Todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad o proceso”. En relaciona ello, la factibilidad operativa depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y se determina todo lo necesario para llevarlo a cabo.

Para saber la factibilidad operacional, es necesario realizar una ficha de evaluación que permita describir las características operacionales de las propuestas de mejora permitiendo así conocer si las mismas son o no factibles operacionalmente. A continuación se presenta la ficha de evaluación:

Ítem	Características operacionales	Si	No
1	¿Las estrategias presentadas son totalmente comprensibles?	X	
2	¿Las estrategias presentadas se pueden adaptar a los posibles cambios necesarios para cumplir los requerimientos de la empresa?	X	
3	¿Las estrategias presentadas pueden ser ejecutadas y controladas aun cuando exista una modificación en el personal?	X	
4	¿Existe algún parentesco entre las actividades realizadas por la empresa en la actualidad y en las propuestas presentadas?		X
5	¿Existen todos los recursos necesarios para el desarrollo de las estrategias presentadas?	X	

Cuadro 23: Ficha de evaluación de la factibilidad operacional

Fuente: Luis Coronel (2021)

En vista de lo expresado en la ficha de evaluación, existen todos los parámetros operacionales necesarios para la aplicación y desarrollo de las propuestas de mejoras expresadas en el presente trabajo de investigación. Bajo estas condiciones se puede concluir que es factible operacionalmente aplicar y desarrollar las propuestas de

mejoras consideradas como necesarias para solucionar las problemáticas que esta presentando la empresa en estudio Visiservice C.A.

4.4.5 Factibilidad Técnica:

Según León (2009), la factibilidad técnica es definida como “Aquellos recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades y experiencias que son necesarias para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto a desarrollar”. (P. 27). En relación a lo mencionado anteriormente, la factibilidad técnica busca a determinar si existen todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo de las propuestas de mejora planteadas. Por esta razón se realizara una ficha de evaluación, que permitirá demostrar si el proyecto es o no factible técnicamente. A continuación de desarrollara la mencionada ficha de evaluación:

Ítem	Descripción	Si	No
1	¿Se cuenta con un personal calificado?	X	
2	¿Se cuenta con amplias y adecuadas instalaciones físicas?	X	
3	¿Se cuenta con computadoras, impresoras e internet?	X	
4	¿Se cuenta con una cantidad apropiada de unidades de transporte?	X	
5	¿Se cuenta con unas rutas de distribución establecidas?	X	

Cuadro 24: Ficha de evaluación de la factibilidad técnica

Fuente: Luis Coronel (2021)

En relación a lo expuesto anteriormente, y bajo la información suministrada en la ficha de evaluación. Se puede concluir que las propuestas presentadas para el presente proyecto de investigación cuentan con todo los requerimientos técnicos necesarios para su correcto desarrollo, por esta razón se considera factible técnicamente la posibilidad de implementar las propuestas de mejora expuestas anteriormente.

CONCLUSIONES

Una vez cumplidos con los requisitos previos establecidos en el presente trabajo de investigación, siendo estos plasmados en los objetivos específicos y el objetivo general. Se lograron desarrollar una serie de estrategias que podrán ser aplicadas en los procesos logísticos para la distribución de repuestos automotrices en la empresa Visiservice C.A, bajo este criterio a continuación se presentaran las conclusiones relacionadas con las propuestas plasmadas en el presente trabajo de investigación. Las mismas son:

Fase I: Esta fase inicial, fue utilizada para diagnosticar la situación actual de la empresa en estudio. Dicha fase permitió adquirir toda la información necesaria para poder desarrollar posibles propuestas que permitirán solucionar las problemática planteada en la presente investigación. Sin duda alguna, el apoyo del equipo de trabajo de la empresa Visiservice C.A fue de gran ayuda para todo tipo de aclaratorias y explicaciones precisas sobre los procesos logísticos que se llevan acabo en la organización. Toda esta información fue adquirida por medios de una serie de técnicas tales como, una entrevista semi-estructurada, observación directa y la revisión documental. Estas técnicas fueron consideradas las mas apropiadas para realizar un completo y preciso diagnostico sobre la situación actual por la que atraviesa la empresa objeto de estudio.

Fase II: El objetivo de esta segunda fase, fue analizar todas aquellas debilidades que fueron encontradas previamente en la fase inicial. Dicho análisis permitió comprender todas aquellas debilidades que están afectando notoriamente a la empresa en estudio. Para esta fase fue necesario utilizar una serie de técnicas como la matriz FODA y los diagramas de procesos, el diagrama de procesos nos permitió separar los procesos logísticos que son llevadas acabo en la empresa y así conocer y detectar cualquier anomalía o debilidad que presentaran dichos procesos. Aunado a ello, con la

implementación de la matriz FODA se pudieron separar una serie aspectos que permitieron definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa Visiservice C.A.

Fase III: Para desarrollar esta fase, fue de suma importancia contar con una base solida fundamentada por las dos fases anteriores. Para diseñar las propuestas que fueron presentadas en esta fase fue necesario conocer, analizar y definir cuales son los problemas que esta afrontando la empresa en estudio y cuales serian las consecuencias que estas generan. A parte de ello, la matriz FODA a través del cruce de variables permitió diseñar posibles estrategias que bajo un previo análisis y estudio posteriormente fueron consideras como propuestas para el plan estratégico que fue desarrollado en este trabajo de investigación. A continuación se mencionaran las propuestas que fueron desarrolladas para solucionar la problemática que afronta la empresa Visiservice C.A, estas son:

1. Adquirir un tanque para almacenar combustible (Gasoil): Esta propuesta busca mejorar el suministro de combustible en las unidades de transporte, lo que ha su vez se traduce en disminución en los tiempos de envío ya que las unidades de transporte no tendrían que esperar tanto tiempo para surtir de combustible en la estación de servicio antes de salir a cumplir su ruta de distribución. Esta acción ayudaría notoriamente en la disminución de los retrasos al momento de distribuir los repuestos automotrices. Para el desarrollo de esta propuesta es necesario, la inversión de 1.200 USD (\$).

2. Suministrar un servicio de transporte para garantizar la movilidad del personal: El objetivo de esta propuesta es eliminar los retrasos a la hora de entrada y adelantos al momento de la salida por parte del personal. Esta propuesta a su vez esta fundamentada, en la problemática relacionada con los retrasos al momento de carga y distribuir la mercancía ya que debido a los inestables horarios

laborales, se ha dado la situación en la que no esta presente el personal apropiado para realizar las labores encomendadas; abriendo la posibilidad a generar retrasos en la salida de las unidades de transporte a distribuir los repuestos automotrices. Para el desarrollo de esta propuesta es necesario, la inversión de 860 USD (\$).

3. Modificar las restricciones para la distribución de la mercancía: Con el desarrollo de esta propuesta se busca a flexibilizar la salida de la mercancía, siendo esta causante de múltiples retrasos y demoras al momento de cargar y distribuir la mercancía. Afectando además las áreas internas de almacenamiento de la empresa Visiservice C.A. Esta modificación permitiría un aumento notorio en la eficiencia del servicio que presta la empresa, además disminuirían los retrasos presentados al momento de distribuir los repuestos automotrices y esto generaría la posibilidad de aumentar la cartera de clientes permitiendo un aumento en los ingresos monetarios de la empresa.

4. Establecer indicadores de gestión que permitan llevar un seguimiento del proceso logístico de distribución: Ya para finalizar con las propuestas implementadas en el presente trabajo de investigación, la presente propuesta busca establecer indicadores que permitan monitorear todas las actividades relacionadas con la distribución de repuestos automotrices. Dicho control, permitiría tomar acciones precisas, en los momentos precisos, bajo las circunstancias que este presentando este proceso logístico. Además de lo mencionado anteriormente, dicho indicadores ayudarían a prevenir cualquier problemática relacionada con esta área.

Fase IV: Para finalizar, la presente fase nos permitió determinar la factibilidad o la no factibilidad de implementar un plan estratégico aplicado en los procesos logísticos para la distribución de

repuestos automotrices en la empresa Visiservice C.A. La factibilidad del presente trabajo de grado fue estudiada por medio de varios aspectos los cuales fueron: Económico, Social, Técnico, Operativo y Ambiental. Dichos aspectos fueron estudiados exhaustivamente, permitiendo concluir que el proyecto es altamente factible para ser aplicado en la empresa en estudio. Siendo factible en los 5 aspectos mencionados anteriormente.

RECOMENDACIONES

Realizar un monitoreo haciendo uso de los indicadores propuestos en el presente trabajo de investigación para controlar y verificar el funcionamiento logístico de la empresa para la distribución de repuestos automotrices.

Realizar un análisis Trimestral de todos los procesos logísticos que son llevados a cabo dentro de la empresa Visiservice C.A, esto con la finalidad de poder detectar si existe alguna anomalía en algún proceso logístico y poder darle una solución efectiva en el menor tiempo posible.

Se recomienda implementar las propuestas presentadas en el Capítulo IV - Fase III del presente trabajo de investigación, ya que las mismas son consideradas apropiadas para proporcionar mejoras en los procesos logísticos de la empresa Visiservice C.A. Dando como resultado, un aumento en la eficiencia y eficacia del servicio prestado al momento de distribuir repuestos automotrices.

Se recomienda estudiar y analizar los resultados obtenidos por medio de los indicadores de gestión, ya que estos serán de gran ayuda para posibles mejoras en el proceso logístico de distribución de repuestos automotrices.

Se recomienda realizar mensualmente, una reunión con todo el personal que forma parte de la empresa Visiservice C.A y desarrollar algunas técnicas como la tormenta de ideas o grupos nominales para poder darle la oportunidad al personal que exprese su opinión en relación a los pros y contras que puedan estar presentando los procesos logísticos de la empresa en estudio.

Se recomienda realizar rondas de entrevistas posiblemente semi – estructuradas con la cartera de cliente de la empresa Visiservice C.A. Para así poder escuchar sus opiniones en relación al servicio que presta la empresa, obteniendo así posible información de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, Patrick (2005). **Really Big Business**. Universidad de Duke - Magazine
- American National Standards Institute (2020). **Diagrama de procesos: Simbología, definiciones y características**. Washington DC
- Arias F. (2012): **Desarrollo de un proyecto de investigación**. Caracas, Venezuela.
- Bardhan, Ashok Deo y Kroll, Cynthia (2003). **The new wave of outsourcing**.
Universidad de Berkeley
- Bento, L (2007). **Apuntes Facultad**. Gestipolis
- Berry (1993). Service level as an essential indicator for service provider organizations. Atlanta, Estados Unidos de América
- Blanco (2007): **Factibilidad Económica**. Caracas, Venezuela
- Burgos Marrero, María Inmaculada y González Meola, Sabrina B (2017): **Mejora de los procesos logísticos de planeación, aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de materia prima agregados de una empresa cementera venezolana**. Caracas, Venezuela.
- Buffa y Sarín (1995): **Planificación y control de la producción**. Estados Unidos de América
- Cepal (COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE) (2019): **Impacto económico en el sector industrial, transporte y manufacturero de las organizaciones situadas en América Latina y el Caribe**. Santiago de Chile, Chile.

Chavarro Pardo Ivon Alejandra Y García Benjumea Edna Ximena (2016): **Modelo logístico de transporte de carga con asignaciones mono-fuente a multidestino empleando dinámica de sistemas sector transportador de carga: caso (Bogotá-Buenaventura)**. Bogotá, Colombia.

Chase, Aquilano y Jacob (2000): **Gestión de la producción en las organizaciones**. Estados Unidos de América.

Chiavenato, I (2006). **Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones**. Tercera edición. México DF

Chiavenato, I (2000). **Introducción a la teoría general de la administración**. En I. Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, tercera edición. México DF

Chiavenato, I (1993). **Definición de un diagrama de procesos**. México DF

Conindustria (CONFEDERACION VENEZOLANA DE INDUSTRIALES) (2019): **Efecto de la pandemia covid-19 en el sector industrial y empresarial venezolano**. Caracas, Venezuela.

Companys (1989): **Modelo de gestión de la producción**. Estados Unidos de América.

Comité de Seguridad Alimentaria (2006): **La trazabilidad y sus diversas acciones dentro del marco del mercado y la industria**. Roma, Italia.

Economipedia (2020): **Definición del mercado, variables y aspecto que son parte fundamental de su correcto desarrollo**.

- Elda Monterroso (2000). **Proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento**. Universidad Nacional de Lujan, Argentina.
- Everett y Ebert (1991): **Modelo de gestión de la producción como parte fundamental en una organización**. Londres, Inglaterra.
- Frederick Winslow Taylor (1911): **Principios de la administración científica**. Filadelfia, Estados Unidos de América.
- Frederick Winslow Taylor (1891): **Desarrollo de la administración científica**. Filadelfia, Estados Unidos de América.
- Gabriel Roncancio (2019): **Indicadores de gestión KPI'S**. Universidad de los Andes, Panamá.
- Gaceta Oficial N° 6.554 Extraordinario del 10/07/2020 y N°37.332 de fecha 26/11/2001. Caracas, Venezuela.
- Gelvez Gamboa Diana Carolina (2016): **El sector transporte de carga en Santander y sus retos frente a la competitividad del departamento**. Santander, Colombia.
- Giao, Oliveira Junior y Vasconcellos (2008). **La deslocalización de servicios y sus efectos estratégicos en las cadenas de valor**. Universidad de San Pablo, Brazil.
- Hernández, c, c. Fernández, p. Batista. (2010): **Metodología de la investigación**. México DF, México.

Hernández (2010): **Diseño de un proyecto investigativo**. Caracas, Venezuela.

Jack Fleitman (2000): **Definición de distribución para fines industriales y mercadotecnia**.

Ley de Transito de Transporte Terrestre, Decretado en el 2008 por la Asamblea Nacional De La República Bolivariana De Venezuela. Caracas, Venezuela.

López Tanta, Javier Eduardo Y Varas Domínguez, Roger Martin (2016): **Rediseño logístico para mejorar la productividad del área de logística – almacén y distribución de una empresa ubicada en Caracas**. Caracas, Venezuela.

Marsh&McLennanCompanies (2019): **Impacto por covid-19 en Latinoamérica y el Caribe**. Bogotá, Colombia.

Méndez (2005): **Desarrollo de las bases legales**. México D.F, México

Meredith Y Gibbs (1986): **Enfoque empresarial en relación a la planificación y control de la producción**. Estados Unidos de América.

Michael Porter (1985): **Teoría de la ventaja competitiva**. Massachusetts, Estados Unidos de América

Offshoring Time (2006). **The Offshore Outsourcing History**.

Oms (Organización Mundial De La Salud) (2019): **Coronavirus (2019-nCoV)**. Wuhan, China.

Outsourcing Monitor EU. **Offshoring explained.**

Prado Juan Ramón (1992). **Planeación y control de la producción.** Universidad Autónoma Metropolitana. México DF

Real Academia Española (2006): **Definición de empresas como un ente organizacional en el mundo de los negocios.**

Rodríguez, castellano, Hernández y Aguiar (2014): **Factibilidad Operacional, Factibilidad Ambiental.** Bogotá, Colombia

Sánchez Zavaleta, David Eduardo (2016): **Planeamiento estratégico y diseño de un sistema de gestión de procesos para mejorar la calidad de servicio de la empresa D'anne Carol Eirl.** Caracas, Venezuela.

Schneider, Ben (2004). **Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios.** Grupo editorial norma.

Schroeder (1992): **Perspectiva empresarial y financiera sobre planificar y controlar la producción.** Luxemburgo, Alemania.

Silva (2001): **Modalidades para diseñar un proyecto de investigación.** Cartagena, Colombia.

Srivastava, Sadhana (2006). **The Role of Foreign Direct Investment in India's Service Exports.** The Singapore Economic Review. Vol 51. N°2.

Tamayo y Tamayo (2009): **Herramientas para desarrollar un proyecto de investigación.** Armenia, Quindío.

Tamayo y Tamayo (2009): **Técnica de procesamiento y análisis de datos.** Armenia, Quindío.

Tamayo y Tamayo (2009): **Definición de población y muestra para el desarrollo de trabajos de investigación.** Armenia, Quindío.

Tawfiq y Chauvel (1992): **Enfoque en relación a la perspectiva de la planificación y control de la producción.** Estados Unidos de América.

Thompson (1998). **Dirección y administración estratégica, edición especial en español. México.** Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

Uribe F. (2015): **Evaluación de la factibilidad social.** Colombia.

Valera R. (1997): **La factibilidad técnica.** Colombia

Vásquez Claudia (16 de octubre del 2012). **Evolución de la administración y de las teorías administrativas.** Gestipolis.

Wendy Robson (1997). **La ventaja competitiva según Michael Porter.** Publicado en el diario económico Financial Time. Londres, Reino Unido.

ANEXO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERIA INDUSTRIAL

Estimada Profesora:

A continuación, se le presentara un guion de entrevista que va dirigido directamente a un grupo selecto de trabajadores que forman parte de la empresa en estudio Visiservice C.A; las respuestas que se obtendrán una vez sea aplicado el presente instrumento de recolección de datos permitirá dar respuesta a los propósitos específicos de la presente investigación titulada PLAN ESTRATEGICO APLICADO EN EL PROCESO LOGISTICO PARA LA DISTRIBUCION DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DE LA EMPRESA VISISERVICE C.A. Por esta razón, solicito ante usted amablemente la validación de dicho instrumento de recolección de datos dado su nivel de formación académica, a tal efecto se visualizara a continuación un cuadro técnico metodológico, un guion de entrevista y el formato de validación.

Investigador: Luis Coronel

Tutora: Ing. Gina de Marco

ANEXO A

Cuadro Técnico Metodológico

OBJETIVO GENERAL: ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO EN EL PROCESO LOGISTICO PARA LA DISTRIBUCION DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DE LA EMPRESA VISISERVICE C.A

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
Diagnosticar la situación actual en la logística de distribución de repuestos automotrices de la empresa Visiservice C.A	Proceso logístico de distribución	Se denomina logística de distribución a la planificación, implementación y control del movimiento físico de productos o materiales de un lugar origen a un sitio de destino final	Logística de distribución de repuestos automotrices	Retrasos Operatividad Acciones Estrategias	1 2 3 4	TÉCNICA Entrevista Semi-Estructurada INSTRUMENTO Guion de la entrevista

Fuente: Luis Coronel (2021)

Guion de entrevista

1- Objetivo:

Entrevistar a un grupo selecto del personal que labora en la empresa Visiservice C.A, para recolectar información que servirá como base para el desarrollo de un plan estratégico que permitirá encontrarle una solución a la problemática que presenta la empresa en estudio.

2- Datos de identificación (Investigador):

Nombre: Luis Francisco Coronel Gamboa

Cedula: V-27.014.063

Fecha:

Universidad: José Antonio Páez

Carrera: Ing. Industrial

3- Datos de identificación (Entrevistado):

Nombre:

Cedula:

Fecha:

Cargo Laboral:

Experiencia:

Preámbulo

A continuación te presentamos una serie de preguntas con la intención de obtener información sobre la situación actual de la empresa Visiservice C.A. Específicamente en la dirección/gerencia/departamento de: Gerencia de logística, distribución y despacho de rutas. Es necesario desarrollar en detalle la(s) problemática(s) que usted considere importante en el desarrollo de las actividades de este departamento, su aporte será de gran utilidad para el diagnostico certero sobre la situación actual de la empresa.

Preguntas:

1. Según los datos presentados para el último año, se nota un incremento en los retrasos para entregar la mercancía distribuida, se observa que la cartera de clientes ha disminuido y que la cantidad de envíos de mercancía ha caído notoriamente.

a) ¿Cuáles son las causas que están generando dichas problemáticas?

b) ¿Considera usted que hay una solución para las mismas?

2. ¿Qué aspectos específicamente dentro del departamento de logística considera usted que se están viendo afectados y tienen una incidencia importante en la operatividad del departamento?

3. En consideración a la problemática planteada ¿Qué medidas para mejorar esta situación se han aplicado o se están aplicando actualmente?

4. ¿Qué estrategias considera usted se deben incorporar dentro de un plan estratégico aplicado al departamento de logística que contribuya a mejorar el servicio de transporte y disminuir los retrasos en la entrega de la mercancía?

Fuente: Luis Coronel (2021)

ANEXO B

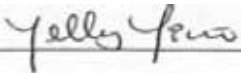
Validación del Instrumento (Guión de la Entrevista)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello:

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	X					
2	X					
3	X					
4	X					

Fecha: 28 - 08 - 21

Firma del Especialista:


Ing. Nelly Niño
C.I: 9.224.592

Breve descripción del perfil
del Especialista:

Ingeniero Industrial
Especialista En Gerencia Educativa
Dra. En Innovaciones Educativas